

Estudio sobre la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de dirigentes universitarios en España. Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético (MOMUCLE)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

FACULTAD DE FORMACIÓN DE PROFESORADO Y EDUCACIÓN

Realizada por:

Sofía Unda

Dirigida por:

Dr. D. Agustín de la Herrán Gascón

Dr. D. Manuel Riesco González

“Las organizaciones perduran en proporción a la altura de la moralidad según la cual son gobernadas. Por lo que la fortaleza de una organización depende de la calidad de su liderazgo; y esa calidad, a su vez, deriva de la categoría de la moralidad sobre la que se apoya.”

Chester Barnard (1968)

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado...

... A las mujeres de mi vida,

A mi amatsu valiente, por su esfuerzo en brindarme la mejor formación y porque en su filosofía de vida encontré el motor para desarrollar la presente investigación,

A la mejor persona que conozco, mi hermana Nadia, porque sin ella, de ninguna manera hubiera conseguido cumplir mis sueños,

A mi hija Noa, que hace posible que entienda en mayor medida en qué consiste esto del liderazgo ético...,

A mi amama querida, con la que siempre estaré en deuda, por su sacrificio personal y su gran capacidad de servicio.

... Y al conjunto de profesionales que componen las organizaciones universitarias, especialmente, a sus dirigentes, por la compleja, difícil e importante labor que desempeñan.

Agradecimientos

Gracias a los **doctores D. Agustín de la Herrán y D. Manuel Riesco** por su apoyo permanente, su ayuda, sus sabias orientaciones y, sobre todo, por los ánimos constantes que me han transmitido durante todo este proceso, en el que, como bien saben, han pasado muchas cosas de las que he aprendido mucho como profesional y como persona. Ahora que hemos llegado juntos “a la cumbre” se abren muchas vías para poder seguir aprendiendo de vosotros. Gracias por vuestra dedicación, paciencia infinita y por vuestra valentía al aceptar una investigación que se preveía arriesgada y complicada desde un principio.

Quería agradecer la generosidad de los miembros del **Comité de Expertos** que validaron el marco teórico de la investigación: **D. José M^a Ortiz Ibarz, D. Doménec Melé, D. Tomás González y D. Alfred Sonnenfeld**. Ha sido un placer poder contrastar todas las cuestiones relevantes del marco teórico con todos ellos, y un gran honor para nosotros, porque su trabajo supone un importante referente nacional e internacional.

Gracias a los **dirigentes universitarios de Consejos de Gobierno, Equipos Directivos y Consejos Sociales de universidades estatales**. Sin su participación y entusiasmo en la investigación, ésta no hubiera sido posible. Me gustaría decir que ha sido muy satisfactorio saber que contamos con profesionales sensibles, preparados, críticos, valientes y comprometidos con la mejora y el progreso ético de las instituciones universitarias

Agradezco a **D. Antoni Vicent Casasempere Satorres** de la empresa *cual/soft*, sus orientaciones profesionales sobre metodología cualitativa y manejo del software de análisis de contenido ATLAS.ti.7. Gracias por atender mis dudas, por haber hecho posible que me esfuerece día a día para hacer que mi trabajo sea de mayor calidad.

Gracias a **D. Fernando Casani**, de la Universidad Autónoma de Madrid, sus ideas, su entusiasmo y su ayuda altruista durante el proceso de selección de la muestra, nos abrió una puerta que ha sido esencial en esta investigación: los Consejos Sociales. Y agradezco a **D. Miguel Ángel Acosta** (Secretario de la Conferencia de Consejos Sociales de Universidades Públicas) su ayuda, compromiso y diligencia en la participación de esta investigación. Debido a su implicación, tuvimos acceso a un tipo de profesionales que muy difícilmente podríamos haber entrevistado de otra manera.

Gracias a la **Universidad de Deusto** por la formación humanista que me brindó en mi etapa de estudiante. Y gracias a Dña. **Linda Klebe Treviño y colaboradores**, de la universidad de Pensilvania (Estados Unidos), por su valioso trabajo en el campo de liderazgo ético. Sus investigaciones han sido una fuente de inspiración para esta investigación.

Quiero dar las gracias a la Profesora de la Universidad del País Vasco **Monike Gezuraga Amundarain**, por su paciencia infinita, sus correcciones, su vitalismo en absolutamente todo lo que emprende y el contagio inevitable de éste a todos los que tenemos el privilegio de ser sus amigos. Por todo lo que he aprendido de ella, por todo lo que me inspira, por su ayuda incondicional.

Porque este camino ha sido muy solitario, pero muy enriquecedor, y debo agradecer una vez más a mi familia el apoyo incondicional y permanente que ha hecho posible que pueda cumplir mis sueños. **GRACIAS.**

ÍNDICE

1. Resumen/abstract.....	p. 14
2. Estructura y objetivos de la investigación.....	p. 18

BLOQUE 1: Estado de la cuestión y propuesta de un modelo de liderazgo ético.

1. Introducción al tema.....	p. 22
2. Justificación de la importancia del tema objeto de investigación.....	p. 23

CAPÍTULO I: Enfoques y estudios sobre liderazgo ético..... p. 28

1. Evolución de los enfoques y teorías sobre liderazgo	p. 28
1.1. Definiciones de liderazgo.....	p. 29
1.2. Enfoques y corrientes de liderazgo	p. 32
1.3. Enfoques de liderazgo relacionados con el liderazgo ético	p. 37

2 . Enfoques, teorías y estudios sobre liderazgo ético	p. 39
2.1 Investigaciones recientes sobre liderazgo ético.....	p. 71
2.2 Resumen del capítulo.....	p. 82

CAPÍTULO II: Propuesta de un modelo de liderazgo ético: MOMUCLE (Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético)..... p. 85

1. Introducción.....	p. 85
2. Principios que regulan la dinámica del modelo.....	p. 89
3. Niveles de ejercicio del liderazgo ético.....	p. 89
4. Dimensiones del liderazgo ético.....	p. 96
4.1. Dimensión técnica.....	p. 96
4.2. Dimensión psico-afectiva.....	p.101
4.2.1. Liderazgo transformacional.....	p.101
4.2.2. Liderazgo resonante o primal.....	p.110
4.3. Dimensión formativa.....	p.123
4.3.1. Procedimientos formativos (formales e informales).....	p.124
4.3.2. Liderazgo de servicio y dimensión formativa.....	p.129
4.4. Dimensión ética.....	p.132
4.4.1. Variables de la dimensión ética.....	p.132
4.4.1.1. Los valores y las motivaciones.....	p.136
4.4.1.2. Formación del carácter ético.....	p.145
4.4.1.3. Gestión del proceso de influencia.....	p.147

4.4.1.4. Gestión del proceso de toma de decisiones.....	p.154
4.4.1.5. Variables condicionantes del liderazgo ético.....	p.160

BLOQUE 2: Validación del marco teórico

1. Constitución del Comité de Expertos.....	p.168
1.1. Necesidad de constituir un Comité de Expertos.....	p.168
1.2. Selección de los miembros del Comité y envío de propuestas de colaboración.....	p.168
1.3. Miembros del Comité de Expertos y confidencialidad de los datos. ..	p.168
2. Metodología y herramienta de evaluación.....	p.172
2.1. Metodología de evaluación.....	p.172
2.2. Criterios de evaluación.....	p.172
2.3. Estructura del cuestionario.....	p.173
3. Entrega de informes y análisis de resultados.....	p.174
4. Valoración del apartado “conceptos generales” de la Tesis Doctoral.....	p.175
Valoración de las dimensiones del MOMUCLE	p.184
A) <i>Dimensión Técnica</i>	p.184
B) <i>Dimensión Psico-afectiva</i>	p.188
C) <i>Dimensión Formativa</i>	p.193
D) <i>Dimensión Ética</i>	p.199
5. Valoración de los indicadores de liderazgo ético (ELS- Ethical Leadership Scale).....	p.207
6. Conclusiones finales.....	p.208

BLOQUE 3: Autopercepción del ejercicio del liderazgo ético en el contexto universitario: un estudio con dirigentes de Consejos de Gobierno, Equipos Directivos y Consejos Sociales.

1. Propósito, objetivos del estudio y preguntas de la investigación.....	p.214
1.1. Propósito de la investigación.....	p.214
1.2. Objetivos y Preguntas de Investigación.....	p.215
2. Diseño metodológico.....	p.219
2.1. Enfoque metodológico.....	p.219
2.2. Métodos de investigación	p.220
2.2.1. La entrevista de investigación.....	p.220
2.2.1.1. Fases en el desarrollo de las entrevistas.	p.222
2.2.1.2. Protocolo de la entrevista.	p.223
3. Escenarios y participantes del estudio.....	p.223

3.1. Los escenarios.....	p.223
3.2. Los participantes.....	p.224
3.2.1. Características del universo.	p.224
3.2.2. Variables de la muestra objeto de estudio.....	p.224
4. Planificación y recogida de datos.....	p.234
4.1. Fases de la investigación y cronograma de desarrollo.....	p.234
4.1.1. Validación del marco teórico.....	p.234
4.1.2. Selección de la muestra.....	p.235
4.1.3. Planificación de entrevistas.....	p.237
5. Tratamiento, confidencialidad de los datos y envío de las conclusiones.....	p.239
6. Análisis de los datos.	p.239
6.1. Estrategia analítica mixta.....	p.239
6.2. El proceso de codificación y categorización.....	p.240
6.3. Lista de códigos, diario de la investigación y memoing.....	p.242
7. Resultados de la investigación.....	p.246
7.1. Concepto de liderazgo ético (TEMA 1).....	p.249
7.1.1. La finalidad trascendente del liderazgo ético.....	p.249
7.1.2. Sistema de valores y principios éticos.....	p.252
7.1.3. Toma de decisiones éticas.....	p.255
7.1.4. Otras variables asociadas al concepto del liderazgo ético.....	p.256
7.1.5. Respuestas a las preguntas de investigación del tema 1.....	p.259
7.2. Características y cualidades de un líder ético en el contexto universitario (TEMA 2).....	p.261
7.2.1. Características éticas.....	p.263
7.2.2. Características psico-afectivas.....	p.303
7.2.3. Experiencia (dimensión técnica).....	p.306
7.2.4. Habilidades y conocimientos técnicos.	p.308
7.2.5. Habilidades y conocimientos gerenciales.....	p.310
7.2.6. Formación de dirigentes y profesionalización de la gestión universitaria.....	p.323
7.2.7. Respuestas a las preguntas de investigación del tema 2.....	p.333
7.3. Autopercepción del ejercicio del liderazgo ético y contribución en la práctica al desarrollo de un clima ético (TEMA 3).....	p.337
7.3.1. Autopercepción del ejercicio del liderazgo ético.....	p.337
7.3.2. Contribución en la práctica profesional al desarrollo de un	

clima ético.....	p.346
7.3.3. Respuestas a las preguntas de investigación del tema 3.....	p.349
7.4. Condicionantes del ejercicio del liderazgo ético en el contexto universitario	
(TEMA 4)	p.352
7.4.1. Condicionantes asociados a los Consejos Sociales.....	p.352
7.4.1.1. Necesidades y problemas en la gestión de los Consejos	
Sociales	p.352
7.4.1.2. Problemas asociados a la gestión universitaria.....	p.369
7.4.1.3. Variables que facilitan y limitan el ejercicio de liderazgo ético....	p.373
7.4.2. Condicionantes asociados a los Equipos Directivos de	
universidades privadas.....	p.375
7.4.2.1. Necesidades y problemas percibidos en la gestión de	
universidades privadas	p.375
7.4.2.2. Variables externas e internas que limitan o facilitan el desarrollo	
de liderazgo ético	p.380
7.4.3. Condicionantes asociados a la gestión de universidades públicas.....	p.383
7.4.3.1. Necesidades en la gestión de universidades públicas	p.383
7.4.3.2. Problemas asociados a la gestión de universidades públicas	p.384
7.4.3.3. Variables internas y externas que facilitan o limitan el ejercicio	
de liderazgo ético	p.388
7.4.4. Análisis de la percepción sobre la titularidad y la	
religión como condicionantes del liderazgo ético.....	p.390
7.4.5. Religión y compromiso ético de las organizaciones universitarias.....	p.409
7.4.6. Respuestas a las preguntas de investigación del tema 4.....	p.415
Conclusiones	p.422
Bibliografía	p.436
Anexos	p.469

Índice de tablas

Tabla 1. Objetivos generales y específicos de la investigación	p. 19
Tabla 2. Principales definiciones sobre liderazgo (Yukl, 2008).....	p. 31
Tabla 3. Principales corrientes en investigación sobre liderazgo (Durand, 1997)....	p. 32
Tabla 4. Síntesis de los principales enfoques en el estudio del Liderazgo (Guillén y González 2000)	p. 33
Tabla 5. Corporate Social Responsibility, Business Ethics and Values: An historical perspectives (Joyner & Payne, 2002).....	p. 42
Tabla 6. Características de los líderes admirados (Kouzes y Posner, 1996)	p. 46
Tabla 7. Indicadores de sujetos centrados en principios (Covey, 1997).....	p. 50
Tabla 8. Niveles de responsabilidad (Gómez, 2006).....	p. 62
Tabla 9. Criterios para evaluar el liderazgo ético (Yukl, 2008).....	p. 64
Tabla10. Prácticas directivas y fuentes de influencia (Guillén y González, 2000)..	p. 69
Tabla11. Variables e indicadores de la dimensión técnica del liderazgo ético	p.100
Tabla 12. Diferencias entre el liderazgo transformacional y pseudotransformacional.....	p.107
Tabla 13. Resumen de los estilos de liderazgo (Goleman et al., 2002).....	p.118
Tabla 14. Variables e indicadores de la dimensión emocional del liderazgo ético.	p.120
Tabla 15. Procedimientos formales e informales para la satisfacción de necesidades de desarrollo (individuales y colectivas).....	p.128
Tabla 16. Fases de desarrollo (modelo de Hall y Tonna).....	p.139
Tabla 17. Virtudes del liderazgo (Moreno, 2001).....	p.146
Tabla 18. The sources of Authority for Leadership/Supervisory Policy and Practice (Sergiovanni, 1992).....	p.150
Tabla 19. Los cinco principios del poder ético de los individuos y de las empresas (Blanchard y Vicent, 1989).....	p.159
Tabla 20. Variables e indicadores que conforman la dimensión ética del liderazgo.....	p.164
Tabla 21. Puntuaciones obtenidas en la categoría conceptos generales.....	p.182
Tabla 22. Puntuaciones obtenidas en la dimensión técnica.....	p.185
Tabla 23. Puntuaciones-variable habilidades gerenciales y estilo transaccional	p.186
Tabla 24. Puntuaciones-variable experiencia profesional.....	p.188
Tabla 25. Puntuaciones-variable liderazgo transformacional.....	p.189
Tabla 26. Puntuaciones-variable liderazgo resonante.....	p.191
Tabla 27. Puntuaciones- variable educación, organizaciones que aprenden y liderazgo ético.....	p.194
Tabla 28. Puntuaciones-variable formación planificada y desarrollo profesional..	p.195

Tabla 29. Puntuaciones-variable formación no planificada.....	p.197
Tabla 30. Puntuaciones-variable liderazgo de servicio.....	p.198
Tabla 31. Puntuaciones-variable valores individuales y organizativos.....	p.200
Tabla 32. Puntuaciones-variable hábito de la virtud.....	p.201
Tabla 33. Puntuaciones-variable equilibrio motivacional.....	p.202
Tabla 34. Puntuaciones- variable proceso de influencia.....	p.204
Tabla 35. Puntuaciones- variable proceso de toma de decisiones.....	p.206
Tabla 36. Puntuaciones- ELS- indicadores de liderazgo ético.....	p.207
Tabla 37. Variables más importantes en el estudio del liderazgo ético.....	p.211
Tabla 38. Objetivos y preguntas de la investigación.	p.217
Tabla 39. Tipos de universidad en función de la antigüedad.....	p.226
Tabla 40. Tipo de universidad en función del número de empleados.....	p.227
Tabla 41. Cargos de los miembros de los Consejos de Gobierno-Equipos Directivos.....	p.229
Tabla 42. Cargos de los miembros de los Consejos Sociales.....	p.230
Tabla 43. Cronograma de la investigación.....	p.238

Índice de figuras

Figura 1. Dimensiones de liderazgo ético (Johnson, 2005).....	p. 65
Figura 2. Dimensiones de liderazgo ético (Pinnell y Eagan, 1997).....	p. 67
Figura 3. Dimensiones y niveles del MOMUCLE.	p. 87
Figura 4. Dimensiones, variables y principios del MOMUCLE.....	p. 88
Figura 5. Los cuatro niveles del liderazgo centrado en principios con sus principios clave (Covey, 1993).....	p. 91
Figura 6. Niveles de ejercicio ético (Starratt, 2005).....	p. 92
Figura 7. Las dimensiones éticas de la escuela (Duart, 1999).....	p. 93
Figura 8. A model of ethical leadership (Aronson, 2001).....	p.109
Figura 9. Dominios y competencias del liderazgo resonante o primal (Goleman et al., 2002).....	p.114
Figura 10. Variables que componen el estudio de la dimensión ética.....	p.134
Figura 11. Opciones del liderazgo y tipos de poder (Covey, 1993).....	p.148
Figura 12. Universidades participantes por Comunidades Autónomas.....	p.225
Figura 13. Titularidad de las universidades participantes.....	p.226
Figura 14. Porcentaje de dirigentes en función de la antigüedad universitaria....	p.227
Figura 15. Porcentaje de dirigentes en función del tamaño de la universidad.....	p.228
Figura 16. Número de participantes en cada órgano de gobierno universitario...	p.229
Figura 17. Cargos de los miembros de los Consejos de Gobierno.....	p.230

Figura 48. Variables internas y externas que limitan y facilitan el ejercicio del liderazgo ético de dirigentes de universidades privadas.....	p.382
Figura 49. Necesidades y problemas de la gestión en los Consejos de Gobierno que afectan al liderazgo ético de sus dirigentes.....	p.387
Figura 50. Variables internas y externas que facilitan o limitan el ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes de Consejos de Gobierno.....	p.389
Figura 51. La titularidad como condicionante del ejercicio del liderazgo ético (universidades privadas).....	p.392
Figura 52. La titularidad como condicionante del ejercicio del liderazgo ético (universidades privadas).....	p.398
Figura 53. La titularidad como condicionante del ejercicio del liderazgo ético (Consejos Sociales).....	p.405

Resumen

Ante la ausencia de modelos integrales que expliquen el ejercicio de liderazgo ético, esta investigación se ha planteado como objetivo principal estudiar las aportaciones más relevantes sobre el tema, proponiendo un modelo denominado Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético (MOMUCLE). Este modelo ha sido validado por cuatro Expertos que han confirmado la importancia de incluir las dimensiones técnica, formativa, psico-afectiva y ética en el estudio del liderazgo ético dentro del contexto organizativo.

La investigación también se centra en el análisis de este constructo en los niveles más elevados de gestión. Para ello, se ha contado con la participación de treinta y un dirigentes universitarios miembros de Consejos de Gobierno, Equipos Directivos y Consejos Sociales de universidades públicas y privadas españolas.

Para indagar en la autopercepción del ejercicio de su liderazgo ético y en los condicionantes relevantes (externos e internos) de su desarrollo, se ha recurrido a entrevistas semiestructuradas. Los resultados revelan la alta sensibilidad y compromiso de los dirigentes con una gestión ética y eficaz de las universidades. La autopercepción sobre el ejercicio de su liderazgo, en la mayoría de los casos, es positiva, y en ningún caso claramente negativa. Perfilan a los líderes éticos en la universidad como profesionales que demuestran, en el ejercicio de su práctica, una serie de características complejas, como son: una conducta ejemplar y coherente con valores importantes como la responsabilidad, la transparencia y el respeto a todas las personas (*dimensión ética*); profesionales competentes con habilidades suficientes como para llevar a cabo un proceso de gestión participativa y democrática dentro de las instituciones (*dimensión técnica*); personas con una importante capacidad de escucha, accesibilidad y alejamiento de posturas egocéntricas (*dimensión psico-afectiva*), y, por último, líderes pedagógicos comprometidos con el reciclaje profesional y la defensa de una gestión profesionalizada en el ámbito universitario (*dimensión formativa*).

En cuanto a los condicionantes percibidos por los dirigentes, existen diferencias notables en función del tipo de órgano de gobierno de pertenencia y de la titularidad universitaria de procedencia (pública-privada). De manera general, las problemáticas percibidas se centran en la necesidad de garantizar una mayor competitividad y eficiencia del sistema educativo, a través de un cambio de planteamiento de las

estructuras de los órganos de gobierno y del sistema de gobernanza universitaria actual. Por ello, se percibe como un condicionante negativo la existencia de intereses personales y corporativos en la universidad, que van en detrimento del interés común del conjunto de la institución. Por último, se destacan factores externos derivados de la situación económica actual o de una deficiente normativa legal que impide a los dirigentes desarrollar plenamente su liderazgo ético.

En conclusión, el hallazgo más importante de esta investigación se centra en el hecho de que para los dirigentes entrevistados el ejercicio del liderazgo ético es un fenómeno complejo que se desarrolla a través de las cuatro dimensiones propuestas desde el MOMUCLE. Por lo tanto, la competencia profesional, la madurez personal, la coherencia y la responsabilidad en el liderazgo, así como el compromiso con un permanente reciclaje son, entre otras cuestiones, esenciales para el garantizar un liderazgo ético y eficaz.

Palabras clave: liderazgo ético, gestión ética y gestión universitaria.

Abstract

Considering the lack of integral models that explain the exercise of ethical leadership, this research aims to study the most relevant contributions towards the subject, thus proposing a model called Concentric and Multidimensional Model of Ethical Leadership (MOMUCLE). This model has been ratified by four experts that have confirmed the importance of including technical, educational, psycho affective and ethical dimensions into the study of ethical leadership within the organizational context.

This research also focuses on the analysis of this construct at the higher level of management. In order to do this, thirty-one university leaders who are also members of governmental councils, managing teams and social councils of Spanish public and private universities have participated in this research.

In order to look into the self-perception of the practice of their ethical leadership and the relevant determinants (external and internal) of its development, partly structured interviews have been used. The results reveal the high sensitivity and commitment of the leaders with an ethical and efficient management of the universities. The self-perception of the exercise of their leadership is in most cases positive, and in no case clearly negative. The ethical leaders are described at the university as professionals that show, in the exercise of their job, a series of complex characteristics such as: an exemplary conduct coherent with important values such as responsibility, transparency and respect to everyone (ethical dimension); competent professionals with sufficient skills to undertake a process of participative and democratic management within the institutions (technical dimension); people with a great capacity to listen, accessibility and distancing from egocentric attitudes (psycho affective dimension), and lastly, pedagogical leaders committed to the professional recycling and the defence of a professional management in the university area (formative dimension).

With regards to how the leaders view the determinants, there are notable differences depending on the type of governmental body they belong to and the university appointment they belong to (public-private). Generally, the problems that have been perceived are centred on the need to guarantee more competitiveness and the efficiency of an educational system, through a change in the approach of the structures of governmental bodies and in the current system of university governance.

On the other hand, the existence of personal and corporate interests within the university that harm the common interest of the institution are viewed negatively. Lastly, external factors derived from the current economic situation or deficient legal regulations that hinder the leaders to fully develop their ethical leadership are also highlighted.

To conclude, the most important find of this research reveals that for the leaders that have been interviewed the exercise of the ethical leadership is a complex phenomenon that is developed through the four dimensions put forward by MOMUCLE. The professional competence, the personal maturity, coherence and responsibility in the leadership as well as the commitment with a permanent recycling are, amongst other issues, essential in order to guarantee an ethical and efficient leadership.

Key words: ethical leadership, ethical management and university management.

Estructura y objetivos de la investigación

La investigación que se presenta a continuación se ha estructurado en tres grandes bloques:

- Bloque 1: Revisión del estado actual de la cuestión y propuesta de un modelo de liderazgo ético.
- Bloque 2: Validación del marco teórico.
- Bloque 3: Estudio del liderazgo ético de dirigentes universitarios.

A continuación, se detallan los objetivos de cada bloque y, al finalizar el apartado, se incluirá una tabla para visualizarlos sistemáticamente.

El **primer bloque** se compone de dos capítulos que tienen como objetivos: a) Analizar la evolución del concepto de liderazgo, b) Estudiar los principales enfoques, modelos y estudios que se centran en el análisis del liderazgo ético dentro del panorama internacional; y, por último, c) Desarrollar un modelo integral de liderazgo ético.

El **segundo bloque** desarrolla la validación del marco teórico de la investigación llevada a cabo por expertos en la materia. Para ello, se ha elaborado un cuestionario (consultar anexo 1) que pretende analizar el grado de acuerdo, claridad y pertinencia con relación a las afirmaciones más importantes que se han tenido en cuenta en el marco teórico y en el Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético (MOMUCLE).

El **tercer bloque** incluye un estudio que trata de aproximarse al fenómeno del liderazgo ético en el ámbito universitario. Para ello, se ha desarrollado una investigación cualitativa con la participación de treinta y un dirigentes universitarios de universidades públicas y privadas (miembros de Consejos de Gobierno, de Equipos Directivos y de Consejos Sociales). El bloque se ha organizado en función de cinco temas generales, cuyos objetivos son profundizar en la comprensión de: a) Qué entienden los dirigentes universitarios por liderazgo ético; b) El perfil del líder ético en el contexto universitario; c) La comparación de los resultados de la investigación con el MOMUCLE (Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético) expuesto en el marco teórico; d) La autopercepción que tienen los dirigentes universitarios en relación con su liderazgo ético, así como su contribución en la práctica para potenciar un clima ético; e) Los condicionantes percibidos en el ejercicio de su liderazgo ético.

Tabla 1. Objetivos generales y específicos de la investigación

BLOQUES	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
BLOQUE 1	1. Analizar la evolución del concepto y principales enfoques de liderazgo.	1.1. Encuadrar el estilo de liderazgo ético dentro de los enfoques que se han estudiado hasta la actualidad. 1.2. Estudiar la evolución del concepto de liderazgo.
	2. Estudiar diferentes propuestas que analizan el ejercicio del liderazgo ético.	2.1. Investigar sobre diversos modelos, enfoques y estudios que se han centrado en el estudio del concepto y ejercicio del liderazgo ético.
	3. Desarrollar un modelo integral de liderazgo ético.	3.1. Analizar los niveles de ejercicio del liderazgo ético.
		3.2. Definir las dimensiones que componen el modelo y los principios que lo regulan.
		3.3. Establecer indicadores que perfilen a los líderes éticos en el contexto organizativo.
BLOQUE 2	4. Diseñar un cuestionario para la validar el marco teórico de la investigación.	4.1. Concretar las afirmaciones más importantes del marco teórico y del MOMUCLE para estudiar su pertinencia, claridad e importancia para el estudio del liderazgo ético.
	5. Establecer un Comité de Expertos para validar el marco teórico de la investigación y el MOMUCLE.	5.1. Contactar con expertos referentes en este tema con el fin de validar el marco teórico y el MOMUCLE.
	6. Analizar los resultados aportados por el Comité de Expertos.	6.1. Analizar los datos cuantitativos aportados por los Expertos en el cuestionario.
		6.2. Analizar los datos cualitativos de los Expertos (sugerencias de mejora, comentarios, propuestas para reformulaciones, etc.).
	7. Elaborar un informe con las conclusiones más relevantes aportadas por el Comité.	7.1. Concretar aquellas cuestiones que para los Expertos definen en mayor medida la naturaleza del liderazgo ético.
		7.2. Desarrollar las conclusiones finales que estimen la pertinencia e importancia de incluir o excluir afirmaciones del marco teórico.

BLOQUES	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
BLOQUE 3	8. Analizar qué entienden los dirigentes universitarios por liderazgo ético	8.1. Definir las variables y categorías asociadas por los dirigentes al concepto de liderazgo ético.
	9. Estudiar el perfil del líder ético en el contexto universitario.	9.1. Concretar las características que son asociadas por los dirigentes a los líderes éticos en el ámbito universitario.
	10. Comparar los resultados de la investigación con el MOMUCLE expuesto en el marco teórico.	10.1. Analizar qué dimensiones y variables del MOMUCLE emergen del análisis de contenido de las entrevistas con dirigentes.
	11. Estudiar la autopercepción que tienen los dirigentes universitarios en relación con su liderazgo ético y su contribución en la práctica profesional al desarrollo de un clima ético.	11.1. Analizar de qué manera autoperciben el ejercicio de su liderazgo ético.
		11.2. Concretar las medidas adoptadas por los dirigentes universitarios con el fin de potenciar un clima ético en el conjunto de la organización.
	12. Estudiar los condicionantes percibidos por los dirigentes en el ejercicio de su liderazgo ético.	12.1. Analizar las necesidades y problemáticas de gestión que presentan en la actualidad los Consejos de Gobierno, Consejos Sociales y Equipos Directivos.
		12.2. Examinar las variables (internas y externas a la universidad) que potencian o limitan el ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes.
		12.3. Analizar la relación entre la variable titularidad (público-privado) y el desarrollo del liderazgo ético de los dirigentes universitarios.
		12.4. Analizar la percepción de los dirigentes sobre la relación existente entre las instituciones religiosas y su grado de compromiso con fines éticos.

**BLOQUE 1: ESTADO DE LA CUESTIÓN Y PROPUESTA DE UN MODELO
DE LIDERAZGO ÉTICO**

1. Introducción al tema¹

“Ahora tenemos el convencimiento de que la clave está en la persona y que los beneficios de las empresas dependen de la grandeza de ánimo en la conducta de sus líderes”

Rafael Alvira (en Sonnenfeld, 2010, p. 14).

El estudio del liderazgo ético ha tenido un escaso desarrollo en su investigación científica. Se puede afirmar que existen pocos estudios que traten rigurosamente el análisis del liderazgo ético y, es por ello, que autores referentes en esta materia, como Treviño (2003) argumenta que *“the few existing empirical studies have focused on the ethic (or lack thereof) of lower-level manager (e.g. Craig & Gustafson, 1998; Weber, 1990) or they have treated executive ethical leadership simplistically as employees’ general perception that executives care about ethics”* (Treviño et al., 2003, p. 6).

Los trabajos y reflexiones que analizan este fenómeno, son estudios desarrollados en su gran mayoría dentro del ámbito empresarial, no habiéndose encontrado estudios dentro de la realidad educativa en ninguno de sus niveles educativos, ni de gestión.

Ante esta insuficiencia e integración de estudios de liderazgo ético, lo que se pretende con este estudio es: a) por un lado, diseñar y validar un modelo multidimensional de liderazgo ético, que sirva para promover la reflexión de los profesionales que se dedican a la gestión. b) Por otro lado, se centra en describir y analizar el fenómeno del liderazgo ético dentro del contexto de universidades públicas y privadas estatales desde la perspectiva de algunos de sus dirigentes.

Para llevar a cabo la investigación, se ha contado con la participación de treinta y un dirigentes con responsabilidades muy diversas en la gestión universitaria (Rectores, Vicerrectores, Secretarios Generales, Secretarios y Presidentes de Consejos Sociales, etc.). Resultaba de gran importancia, que en el análisis se recogiera la variedad de cargos de gestión y titularidad universitaria (público-privada). Se trata de analizar si, al igual que en otros estudios del ámbito empresarial, la titularidad público-privada puede afectar o condicionar de alguna manera el liderazgo ético de los responsables de la gestión (Khuntia y Suar, 2004).

¹ **Nota aclaratoria:** en este documento se utiliza el masculino gramatical como genérico, según los usos lingüísticos, para referirse a personas de ambos sexos.

2. Justificación de la importancia del tema objeto de investigación

“Rather than a mindless obedience to “the authorities” –whoever they may be- the response to the call for school reform requires the moral leadership of school administration”.

Starratt (1995, p. 106)

En este apartado se pretende justificar la importancia de considerar el estudio científico del liderazgo ético dentro del ámbito organizativo, concretamente, en los niveles más elevados de la gestión universitaria.

La gran mayoría de autores señalan que una de las razones más importantes que justifican la necesidad de considerar la ética como un elemento esencial del liderazgo y de la cultura organizativa se basa en un principio económico, ya que la consideración de este tipo de cuestiones facilita la eficacia y la supervivencia de las organizaciones a largo plazo (Raymond y calabrese, 2000; Artola, 1985; Kouzes y Posner, 1996; Bennis, 2001; Bottery, 1990; González y Guillén, 2000; Duart, 1999; Treviño, et al., 1998). Por lo tanto, la primera finalidad del liderazgo ético contempla una dimensión de eficacia que apoyada en las virtudes y capacidades técnicas del líder para orientarse a unos resultados. Existen estudios que han demostrado la eficacia del estilo de liderazgo ético en los resultados organizativos *“... recent field surveys have begun to associate these very general perceptions of executive ethical leadership with important outcomes such as increased employee commitment, decreased unethical conduct in the organization, and the values orientation of the firm’s ethics program”* (Treviño et al., 2003, p. 6).

Para Guillén y González existe una dimensión ética fundamental para desarrollar un liderazgo a medio y largo plazo: “la dimensión ética se convierte entonces en la condición necesaria para que el liderazgo sea sostenible en el tiempo, para que el resto de sus dimensiones tengan la posibilidad de generar adhesión” (2000, p. 12). La dimensión ética, desde esta perspectiva, se convierte en un factor necesario e importante porque asegura la eficacia del liderazgo y facilita el compromiso de las personas con los fines y propósitos de la organización

La segunda justificación responde a un *principio de desarrollo*, que generalmente es explicado desde los diversos enfoques de liderazgo ético que trataremos en el capítulo I. En este sentido, el liderazgo ético facilita el desarrollo de las personas, de una cultura ética y de la sociedad donde se encuentran inmersas, facilitando un auténtico compromiso de las personas con el líder y con los propósitos organizativos y sociales. Los colaboradores perciben que una de las características más importantes de los líderes éticos es que éstos tienen en mente los intereses de los empleados (Treviño et al., 2005). Las funciones de desarrollo individual, su satisfacción y rendimiento también es otra cuestión que se asocia a la necesidad de estudiar este fenómeno. Kouzes y Posner (1996) llegan a la conclusión de que “cuando las personas perciben que sus directivos tienen una elevada credibilidad, es mucho más probable que: a) estén orgullosos de decir a otros que forman parte de la organización; b) tengan un fuerte sentido de equipo; c) encuentren coherencia entre sus propios valores y los de la organización; d) se sientan ligados y comprometidos con la organización; e) tengan un sentido de propiedad con la organización.”. (1996, p. 74). Para los mismos autores “cuando la gente percibe que sus managers tienen escasa credibilidad, es mucho más probable que a) produzcan sólo si se los vigila de cerca; b) estén motivados primariamente por el dinero; c) en público hablen bien de las organizaciones pero en privado no piensen lo mismo y d) consideren la posibilidad de buscar otro empleo si la organización comienza a tener problemas” (p. 74).

Otra cuestión importante que justifica el estudio del liderazgo ético tiene una raíz formativa que se basa en el decisivo impacto que tienen las conductas de los dirigentes en el desarrollo de las conductas éticas de las personas que componen la institución (Treviño et. al. 2003, 2005). Por esta razón, se argumenta que "los centros educativos deben ser gestionados éticamente para poder exponer *modelos de comportamiento ético* en su funcionamiento. Tan sólo a través de la coherencia en la gestión se podrá evidenciar en la vida de los centros, en sus pasillos en el patio, etc., lo que se expone en las aulas de manera teórica. La educación ética desde la organización resulta más eficaz en la transmisión de valores en la medida en que los centros están gestionando éticamente" (Duart, 1999, p. 96).

Para Valentine et al. (2002) los dirigentes juegan un rol importante en el establecimiento de una cultura ética: “*managers must also play a part in building an ethical context*” (...) “*Research strongly supports the conclusion that the ethical*

philosophies and values of management have a major impact on the ethical choices and behaviour of employees. And when management supports principled business conduct, employees act consistently with these expectations” (2002, p. 358).

El ejemplo de la alta dirección en cualquier realidad organizativa, no es condición suficiente, pero sí necesaria, para garantizar un clima ético. Existen algunos estudios que han evidenciado que cuando los trabajadores perciben que el líder es ético, se orientan en la práctica hacia esos estándares éticos, con lo que el rol que juega el líder ético en el desarrollo de conductas éticas es fundamental (Khuntia y Suar, 2004).

Solomon argumenta que “el ejemplo de los ejecutivos de los niveles más altos resulta de importancia crucial. Si es patente que ellos pasan por alto los principios y las disposiciones del código en su comportamiento, no hay probabilidades de que nadie más de los que trabajan en la compañía tome el código en serio” (2000, p. 53). Para Bottery (1990) “el área crucial de influencia moral de la escuela, en la que encontramos alumnos y profesores, es la forma en que ésta funciona: la gestión de la escuela. Es más, éste es quizás el aspecto más persuasivo del curriculum oculto; según como se gestione la escuela tendrá profundos efectos sobre la institución” (En Duart, 1999, p. 13).

Para García (1996), existen muchas razones para justificar la necesidad de estudiar y desarrollar una ética empresarial:

- *La proliferación de malas prácticas empresariales.* El objetivo con estas posturas éticas es recuperar principalmente la confianza.
- El argumento de la *insuficiencia del derecho*: porque tendemos hacia una hiperjuridificación de la empresa. No se niega la necesidad de una dimensión legal, pero sí se es consciente de que se ha vuelto insuficiente por ser demasiado cara, lenta e ineficaz. El objetivo, es que la ética se convierta en algo interior, una “autobligación”, un deber hacer.
- *La imagen de la empresa ante la sociedad*, ya que la credibilidad es el factor decisivo dentro de una sociedad donde existe tales porcentajes de consumismo y competitividad. Es necesario que la empresa aúne los beneficios económicos con los sociales.
- Necesidad de un nuevo diseño empresarial donde se prioricen los valores cooperativos, un clima institucional positivo basado en el diálogo, la participación y

el consenso. La ética para este autor es un factor necesariamente *rentable para la empresa*.

Por otro lado, también se puede afirmar que en el **ámbito educativo español**, especialmente en los niveles de educación superior, se echan en falta estudios científicos que aborden de manera rigurosa el tema del liderazgo ético. Es en el ámbito empresarial donde se ha hecho más evidente o se ha explicitado en mayor medida la necesidad de integrar la ética en su sistema, controlando el cumplimiento de ciertos estándares éticos que permitan una gestión sostenible a largo plazo (Cortina, 2003; Fernández, 1994; Lozano, 1999; Melé, 1996, Pérez, 2002).

Por lo tanto, se echan en falta estudios de liderazgo y gestión ética en niveles universitarios, especialmente, en sus niveles más elevados de gestión. La razón de este vacío puede deberse precisamente a que la universidad juega un gran papel en la evolución y desarrollo social; quizá por esta razón, se ha dado por hecho que sus dirigentes tienen que ser necesariamente profesionales íntegros con una gran vocación social y capacidad de servicio. La realidad, nos muestra que la corrupción, la primacía de intereses personales o grupales, así como algunos casos de conductas alejadas de ciertos estándares éticos, puede suceder dentro de cualquier sector y ámbito profesional, también en el educativo. Por lo tanto, es necesario abrir una nueva vía de investigación y análisis de estos fenómenos en el contexto educativo superior.

Por otro lado, se destaca la pertinencia y la necesidad de este estudio, por el intenso debate que se viene desarrollando hace algunos años en España sobre los modelos de gobernanza universitarios. Este debate pretende mejorar la eficiencia y competitividad de las universidades en el nuevo marco europeo de enseñanza superior. Los cambios vertiginosos y las nuevas demandas sociales, tecnológicas, económicas y legales están obligando a definir nuevas maneras de gestión universitaria capaces de equilibrar la profesionalización de la gestión con un modelo participativo y democrático. Para Gairín (2012) uno de los retos a plantearse en este nuevo marco de educación superior, es “(...) desarrollar mecanismos que permitan que las instituciones universitarias aprendan de los errores y éxitos que generan sus maneras de gobernar. Preguntándose por la razón de los mismos, investigando sobre las posibles causas, comprendiendo los problemas e innovando sobre la realidad y difundiendo sus aprendizajes” (En Herrán y Paredes, 2012, p. 36). En este sentido, se

entiende que el estudio del liderazgo ético debe formar parte de esta importante reflexión que tiene como objetivo alcanzar la mejora de la calidad de las universidades. Por lo tanto, sería interesante analizar qué entienden los dirigentes universitarios por liderazgo ético, cómo se autoperciben en su práctica profesional y qué condicionantes obstaculizan o facilitan en la actualidad el ejercicio de su liderazgo ético.

En resumen, las razones que justifican la importancia del estudio científico del liderazgo ético en el contexto universitario son: a) la inexistencia de estudios que puedan analizar este fenómeno en el contexto educativo español, que ahora más que nunca son necesarios por la compleja etapa que están atravesando; b) debido a la relación positiva que se establece desde la investigación entre el desarrollo de un liderazgo ético y la eficacia de las organizaciones, en cuanto a resultados, motivación, satisfacción y compromiso de las personas de la organización; c) por un principio económico que establece que este tipo de liderazgo contribuye a generar organizaciones más rentables y capaces de sobrevivir a largo plazo; y, por último, d) porque la garantía ética de los líderes contribuye necesariamente al desarrollo de un clima ético. Esta cuestión supone un elemento preventivo eficaz para erradicar o hacer disminuir conductas improductivas alejadas de los estándares éticos y valores que articulan la vida de la organización.

CAPÍTULO I: ENFOQUES Y ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO ÉTICO

“Los criterios por los cuales se toman determinadas decisiones dependen, en gran medida, del liderazgo ético de las personas que estamos al frente de la institución.”

Rector participante de una universidad privada

(Rector participante de una universidad privada Este primer capítulo correspondiente al primer bloque de la investigación, tiene como objetivo analizar los principales enfoques de liderazgo existentes, haciendo énfasis en las teorías relacionales, por la estrecha relación que tienen con el concepto de liderazgo ético. En segundo lugar, se exponen los principales autores, teorías y estudios que se han llevado a cabo sobre liderazgo ético.

1. Evolución de los enfoques y teorías sobre liderazgo

En este apartado se pretende analizar la evolución que ha sufrido el concepto de liderazgo hasta llegar a los actuales enfoques relacionales. Para Marco (2000) el mayor problema que se plantea es que existen tantas definiciones de liderazgo como autores que han tratado de definir este concepto. Esta cuestión se evidencia en el trabajo de Joseph Rost (1991) que denunció hasta 221 definiciones del término liderazgo. Las doscientas definiciones dicen en esencia lo mismo: el liderazgo tiene que ver con una persona que logra que otras hagan algo, es decir, coinciden en la importancia de la capacidad de influir por encima de otros factores. Donde las definiciones difieren es en cómo los líderes motivan a sus seguidores, y en quién tiene voz y voto para diseñar los objetivos del grupo o de la organización”. La pregunta indiscutible sobre liderazgo no es ¿Cómo se define el liderazgo?, sino ¿En qué consiste un buen liderazgo? El uso del termino bueno toma aquí dos sentidos: “moralmente bueno” (ético) y “técnicamente bueno” (eficaz). Si uno es líder en ambos sentidos, entonces se forma una conjunción lógica. Sobre esta cuestión Peter Drucker (1993) argumentaba que así como los gestores hacen las cosas bien (son eficaces y hacen lo que hay que hacer), los líderes tienen la capacidad de hacer las cosas de manera correcta (hacen lo que deben de hacer, por lo que son éticos y eficaces al mismo tiempo).

1.1. Definiciones de liderazgo

“El liderazgo es un fenómeno universal” (Bass, 1981, p. 5). En general, existe un consenso en el hecho de que liderazgo es un intento de influencia personal, dirigido a través de un proceso de comunicación, con el fin de alcanzar una serie de metas u objetivos comunes. Según la Real Academia Española² (22ª edic), Liderazgo es: “1.m.: *liderato* / 2.m. *Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico dentro de su ámbito*”. Como se puede observar el término se utiliza para definir el estado de una entidad, producto o sector, aunque actualmente las corrientes sobre liderazgo se centran en el desarrollo de un enfoque relacional que define la relación de un líder con sus colaboradores (proceso de influencia, impacto en la eficacia organizativa y motivación de los equipos, etc.).

Para Bernard M. Bass “El origen del término no aparece hasta la primera mitad del siglo diecinueve en escritos sobre influencia política y control del parlamento británico” (1981, p. 7). Su estudio puede dar lugar a clasificaciones generales del concepto de liderazgo que se exponen a continuación:

1. *Liderazgo como el centro de los procesos del grupo*: en este caso el líder sería el núcleo de las tendencias o el que ejerce el control sobre los procesos que se desarrollan en el grupo.
2. *Liderazgo como la personalidad que tiene un líder y sus efectos*: es decir, el estudio de los rasgos de personalidad que tiene un verdadero líder y que explicarían qué personas son más idóneas para el ejercicio del liderazgo.
3. *Liderazgo como el arte de persuadir a otros*.
4. *Liderazgo como un ejercicio de influencia* que entraña un cambio de conducta en los miembros del grupo y que sirve para conseguir una serie de objetivos.
5. *Liderazgo como conducta o comportamiento*.
6. *Liderazgo como una relación de poder*, diferenciando al líder del resto de los miembros del grupo.
7. *Liderazgo como instrumento para conseguir una serie de metas o propósitos*.
8. *Liderazgo como un efecto emergente de interacción*, ya que no se concibe como la causa o control de la acción del grupo sino como un efecto de ello.
9. *Liderazgo como rol diferenciado*, en donde cada miembro de la sociedad ocupa un estatus en la comunidad u organización.

² Extraído de www.rae.es

10. *Liderazgo como la iniciación de una estructura* que interacciona dentro de una organización.

Stogdill (1974) en su resumen de teorías e investigaciones sobre liderazgo señala que “existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir dicho concepto” (1974, p. 259). En esta definición de liderazgo existen cuatro componentes esenciales que merecen ser analizados:

1. El liderazgo *involucra a dos o más personas*, si no el liderazgo sería irrelevante.
2. El liderazgo entraña una *distribución desigual* del poder entre el líder y los miembros del grupo. Para Abraham Zaleznik el poder es la capacidad de un individuo para alterar la conducta de otras personas, y no es en sí el único elemento para conseguir un cambio efectivo en la organización (1991, p. 225).
3. La utilización de diversas *formas de poder para influir* en la conducta de los seguidores. En este sentido, para Pascual (1987) el liderazgo es básicamente un proceso de influencia. Define la influencia como la capacidad de producir en los otros ciertos efectos y de conseguir que se muevan en la dirección adecuada. Además, con relación a esta cualidad, el autor resalta otra aún más importante definida como “*influencia diferencial*”, ya que para entender lo que es el liderazgo, no basta con hablar de influencia ya que en toda interrelación hay una influencia entre las partes. Para que exista el liderazgo debe haber “*un algo más*” que es lo que hace que unos sean líderes y otros no.

Zaleznik (1991) define la influencia - desde un enfoque de psicología social-, como el resultado de una relación entre individuos revestidos de poderes desiguales; pero para el autor no es necesario que haya una figura de poder para que se produzca la influencia, ya que existe un mecanismo que es la *identificación*. Este concepto es definido desde la psicología como las ideas, las creencias y los valores de una persona que se incorporan a las actitudes mentales de otra. Es a través de esas actitudes cuando se perpetúa la influencia que aquélla ejerce sobre ésta (1991, p. 304). Para Zaleznik, la *responsabilidad en el intento de influir* es el fundamento de la moralidad del liderazgo (1991, p. 330).

4. Este tercer aspecto nos lleva al tema central de tesis, el liderazgo por lo tanto es una cuestión de valores, ya que es un eje central en la *creación* y

transmisión de valores (Pascual, 1987; Burns, 1978). En este sentido, toma especial importancia lo que entendemos por autoridad moral. Para Max Weber “la autoridad puede provenir de varias vías: la que nace de la tradición (dentro de las organizaciones), la dictada por el marco jurídico o la autoridad del experto (que entraña el puesto y las funciones según el organigrama empresarial) y la del efecto carismático (Zaleznik, 1991, p. 317). Para Weber “el fundamento de la influencia personal y del carisma es una reacción humana común llamada *temor reverencial*. La superioridad del talento, de la autodisciplina o de la abnegación llevada a la renuncia de las más elementales necesidades producen reverencia en el espectador” (p. 317).

Desde un enfoque más actual, Gary Yulk (2008, p. 3) realiza un compendio de las principales definiciones de liderazgo y sus autores:

Tabla 2. Principales definiciones sobre liderazgo (Yulk, 2008)

Definición	Autores
El liderazgo es el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común.	HEMPHILL Y COONS, 1957: 7
El liderazgo es el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización.	KATZ Y KAHN, 1978: 528
El liderazgo se ejerce cuando las personas... movilizan... recursos institucionales, políticos y psicológicos, entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores.	BURNS, 1978: 18
El liderazgo se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros.	SMIRCHCH Y MORGAN, 1982: 258
El liderazgo es el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas	RAUCH Y BEHLING, 1984: 46
El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen cosas.	RICHARDS Y ENGLE, 1986: 206
El liderazgo es el proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo.	JACOBS Y JAQUES, 1990: 281
El liderazgo es la capacidad de trascender una cultura... para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos.	SCHEIN, 1992: 2
El liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse.	DRATH Y PALUS, 1994: 4
El liderazgo es la capacidad del individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización.	HOUSE et al., 1999: 184

Para Yukl “en el actual estado de desarrollo de la disciplina no sería ni viable ni deseable intentar resolver la controversia sobre la definición más adecuada del liderazgo ya que, al igual que todos los constructos de las ciencias sociales, esta definición es arbitraria y subjetiva” (2008, p. 8). El autor propone una definición amplia de lo que se entiende por liderazgo, como “el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes” (2008, p. 8). Yukl entiende que el liderazgo es un proceso de influencia social que puede desempeñarse por varios individuos y no se restringe sólo a los procesos que necesariamente dan lugar a resultados satisfactorios. Por lo tanto, para el autor, el concepto de liderazgo se centraría claramente *en el proceso* y no en la persona.

1.2. Enfoques y corrientes de liderazgo

El liderazgo ha sido uno de los constructos más estudiados desde las ciencias sociales. Los estudios y las corrientes en investigación sobre liderazgo han sido numerosos y los sintetizamos en la siguiente tabla, siendo conscientes del reduccionismo que esto implica.

Tabla 3. Principales corrientes en investigación sobre liderazgo (Durand, 1997)

Período	Teoría o enfoque	Contenido
Hasta 1940-50	<i>Teoría de los rasgos</i>	- El liderazgo es asociado a cualidades personales.
Desde 1940-50 hasta últimos 60	<i>Teoría del comportamiento</i>	- El liderazgo es asociado a conductas y estilos.
Últimos 60 Hasta hoy	<i>Teoría de Contingencia</i>	- El liderazgo es afectado por el contexto y la situación.
Últimos 60 hasta el presente	<i>Teorías del poder y la influencia</i>	- El liderazgo es asociado con el uso del poder.
Desde 1970 hasta el presente	<i>Teorías culturales y simbólicas</i>	- El liderazgo es el manejo del sentido y significado.
Desde 1980 hasta la actualidad	<i>Teorías cognitivas</i>	- El liderazgo es una atribución social.

Como exponen Guillén y González “Recientemente las investigaciones han superado planteamientos estáticos y han centrado su atención en la relación líder-seguidor, en la

naturaleza de esta relación y en sus dinanismos. El nuevo marco (relacional) incluiría enfoques como el transaccional, el transformacional o el servidor” (2000, p. 5).

Para estos autores la síntesis de los principales enfoques en el estudio del liderazgo se concreta en la tabla siguiente:

Tabla 4. Síntesis de los principales enfoques en el estudio del liderazgo (Guillén y González, 2000)

Énfasis del enfoque en...	Cuestiones principales	Enfoque	Algunos autores representativos
Personalidad del líder	¿Quién es el líder? ¿Qué tipo de persona?	Enfoque de rasgos	1900-45 Grupo heterogéneo de autores (Stogdill, 1948)
Comportamiento del líder	¿Qué características personales provocan la adhesión emocional? ¿Cómo dirigen los líderes?	Liderazgo carismático Estilos de mando	House, 1977 Trice y Beyer, 1986 Conger y Kanungo, 1988 Ohio University Michigan University Likert, 1961
Racionalidad del líder	¿Cómo desarrollan los líderes su proceso cognitivo?	Modelos Cognitivos	Blake y Mouton, 1964 Pfeffer, 1977 Calder, 1977 Green y Mitchell, 1979 Meindl, 1990
Contexto del Liderazgo	¿Cuándo aparece el líder? ¿Cómo actúa en cada circunstancia?	Liderazgo situacional	Lord y Maher, 1991 Fiedler, 1967 Evans, 1970 House, 1971 Vroom y Yetton, 1973 Hersey y Blanchard, 1977
<div> <div>ENFOQUES</div> <div>RELACIONALES</div> </div>			
Proceso de transacción Líder-seguidor.	¿Qué pueden obtener las partes relacionadas en el intercambio? (Do ut des)	Liderazgo Transaccional	Graen, 1976 Graen and Cashman, 1975
Proceso de influencia Líder-seguidor	¿Cómo transforman los líderes las aptitudes y actitudes de los seguidores?	Liderazgo Transformacional	Burns, 1978 Bass, 1985 Bennis y Nanus, 1985 Tychy y Devana, 1986 Carlson y Perrewe, 1995 Pawar y Eastman, 1997
Proceso de Servicio Líder-Seguidor	¿Por qué la actitud de servicio del líder genera adhesión del seguidor?	Liderazgo Servidor	DePree, 1989 Greenleaf, 1970,1977 Pollard, 1996 Senge, 1990, 1997 Spears, 1995,1998

Echaniz (2001) realiza un análisis completo y resumido de la historia general sobre liderazgo que se expone a continuación:

Teoría de los grandes hombres: que fue el primer intento de análisis del liderazgo. El liderazgo desde este punto de vista es algo innato y para ello se basan en el estudio

en profundidad de los grandes líderes de la historia. De esta teoría, surge la teoría de los rasgos (1930 – 1940) que trata de concretar los rasgos físicos, intelectuales y de personalidad comunes a los líderes. Considera que el liderazgo se puede aprender. La gran limitación principal radica en la falta de consenso sobre los rasgos comunes.

Según Yukl (2008) esta teoría fracasó en el intento de diferenciar los rasgos que garantizaban el éxito debido principalmente a la falta de atención a las variables interventoras de la cadena causal que explican cómo afectan los rasgos a los resultados diferidos como: el rendimiento del grupo o el ascenso del líder. No obstante gracias a esta teoría ampliamente estudiada durante años permitió a los científicos progresar en su concepción sobre la relación entre los atributos de los líderes, conductas y eficacia del liderazgo (2008, p. 13).

Conductistas (1950): debido al fracaso de la teoría de rasgos, el enfoque conductista se centra en el análisis de lo que el líder “hace”, en la conducta del directivo, como por ejemplo, en qué invierte su tiempo o qué pautas sigue en sus actividades, responsabilidades y funciones. También se analiza dentro de esta corriente los conflictos, limitaciones y exigencias inherentes a sus cargos (Yulk, 2008, p.14).

Por otro lado, se centra en la identificación de conductas de liderazgo eficaces, a través de encuestas de descripción de conductas y estudios de campo que identificaban las diferencias entre líderes eficaces e ineficaces.

Teorías situacionales o contingenciales (1970) que se fundamentan en la idea de que no existe un estilo de liderazgo universal, sino que todo depende de la situación. Dentro de este enfoque se concibe el estilo de *liderazgo situacional* que trata de explicar cuál es la conducta eficaz que escoge el líder en cada situación. Los modelos más sobresalientes en este sentido son el modelo de Fiedler y el de Hersey y Blanchard.

- *El modelo de contingencias de Fiedler*, según Madariaga et al. (2003) demostró que la efectividad del líder está determinada por la interacción de la orientación a los empleados con tres variables relacionadas con: *los colaboradores, la tarea y la organización*. Las relaciones líder-colaboradores están determinadas por la manera en que el líder es aceptado por el grupo. La estructura de las tareas refleja el grado en que un modo particular de realización de las mismas es requerido por el líder. El poder

del puesto del líder describe el poder organizacional asociado con dicho puesto. La relación entre estas tres dimensiones llevó a Fiedler a las siguientes conclusiones: en situaciones altamente complejas, la estructura y el control del líder eliminan la angustia de los empleados y es probable que bajo ciertas circunstancias prefieran un líder con enfoque estructurado, en cambio, en situaciones relativamente estables en las que la tarea es rutinaria, el líder orientado a los empleados será considerado como más efectivo (Madariaga et al., 2003, p. 12).

- *Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard*: uno de los factores más importantes para estos autores es que, según sus teorías, la elección que más influye en el hecho de escoger un estilo de liderazgo u otro, es el nivel de desarrollo o madurez de sus colaboradores, entendiéndose por dicho nivel a la combinación, para una tarea específica, de aptitud o competencia y la motivación para su desempeño o compromiso con los empleados. El modelo ha adquirido gran aceptación en el ámbito de las organizaciones por su simplicidad y por ser de interpretación intuitiva, ya que sugiere que a medida que la persona progresa en su nivel de desarrollo, el estilo del líder debe adecuarse para facilitar la correcta evolución y paso de una etapa a otra (p. 13).

Estas etapas que resumen el proceso tradicional de aprendizaje son:

- *Contacto inicial con la empresa*: caracterizado por un alto compromiso y una baja competencia)
- *Crisis*: donde sobreviene el desánimo al verificar que el proceso es más duro de lo que se pensaba y el aprendizaje más lento; en consecuencia, decrece el compromiso siendo aún baja la competencia. En esta etapa se pone en peligro la descapitalización emocional de la persona).
- *Aprendizaje básico*: se sitúa en el estadio de bajo compromiso y alta competencia. La persona que logra llegar a ella atravesando la crisis de la segunda etapa, llega al punto de adquirir el oficio pero aún condicionado emocionalmente, lo que le impide dar lo mejor de sí.
- *Asimilación*: donde se suma a la alta competencia, el alto compromiso. Ahora se hacen las cosas más a gusto, producto del nivel experto alcanzado; se está en condiciones de lograr un alto rendimiento. Es la etapa propia de la creatividad.

De esta manera, el líder deberá atender a cada etapa de manera individualizada y tener en cuenta las necesidades de las personas que componen el equipo. Durante la *primera etapa* se deberá ejercer un estilo de liderazgo de docencia o del líder director

ya que la persona necesita información y dedicación; en la *segunda etapa*, donde las necesidades se vuelven más complejas, se deberá ejercer un liderazgo motivador; llegada la *tercera etapa* se sigue con un proceso de motivación para eliminar miedos y complejos que puedan estar actuando como barrera para completar el aprendizaje y desplegar el potencial subyacente en la persona, por ello, es la etapa del líder motivador por excelencia. Por último, en la *cuarta etapa* se debe de reconocer que la persona está en condiciones de asumir responsabilidades por lo que debe primar un liderazgo que delega (2003, p.18).

Cabe señalar que ninguno de estos tres estilos expuestos plantea la dimensión ética del liderazgo y es a partir de los años 80 cuando se da un cambio sustancial, centrando la atención en la persona, debido a la consideración de su dignidad y al incremento de la cualificación y preparación del capital humano. En este marco destacan las teorías actuales del liderazgo:

Teorías que diferencian el líder del management; Zaleznik (1977) Kotter (1990). Ambos denuncian lo cuantitativo sobre lo cualitativo, es decir, “*mucha gestión y poco liderazgo*”. Para Zaleznik (1991) existen tres tipos de rasgos que diferencian a un líder:

1. *La sustancia del liderazgo y la imaginación*. El primero relacionado con la competencia, el saber lo que se hace; el segundo rasgo, relacionado con la capacidad para aprovechar y detectar oportunidades.
2. *Influencia personal* que se refiere a su carisma e influencia hacia un grupo siempre al servicio de las personas y la organización (ya que el objetivo es el desarrollo de sus seguidores).
3. *Dimensión moral*, que surge por las crecientes corrupciones empresariales. Y defiende que la denegación de la responsabilidad vacía la noción misma del liderazgo.

Liderazgo transaccional vs transformador/transformacional (Burns, 1978 y Bass, 1985).

Burns señala que el liderazgo transformador es un tipo de liderazgo moral que sabe sacar de cada uno su capacidad como líder. Para el autor “solo existe transformación cuando ésta es positiva, elevadora; Hitler no sería un líder transformacional ya que el liderazgo transformador, en última instancia se convierte en moral, eleva la conducta humana y la aspiración ética tanto del líder como del colaborador; y por lo tanto, tiene un efecto transformador en ambos” (1978, p. 20). La diferencia entre ambos autores es que mientras para Burns el liderazgo transformador es algo necesariamente

elevador de las necesidades de las personas, para Bass el liderazgo transformacional no siempre persigue una finalidad ética³.

1.3. Enfoques de liderazgo relacionados con el liderazgo ético

La presente investigación se fundamenta en dos tipos de enfoques recogidos de la literatura e investigación en materia de liderazgo: enfoques relacionales y contingenciales. El liderazgo ético se entiende necesariamente desde un componente relacional que se explica a través de la calidad de las interacciones establecidas entre el líder y sus seguidores, así como el líder consigo mismo⁴.

Existen en concreto cuatro estilos de liderazgo que se relacionan con la idea de liderazgo ético de este estudio; por un lado, el liderazgo transformacional, transaccional y resonante son estilos que se centran fundamentalmente en la eficacia del liderazgo, pero sin obviar un enfoque ético que afectaría positivamente en esta dimensión de la eficacia. Por otro lado, el estilo de servicio es un tipo de liderazgo ético que hace énfasis en dos cuestiones esenciales: a) la capacidad del líder para estar al servicio de las personas y la organización; b) la necesidad de empoderar a las personas (*empowerment*) para llevar a cabo unos determinados propósitos organizativos.

Desde este enfoque de servicio, el liderazgo se caracteriza por tener una fuerte conciencia de servicio a la comunidad, a sus miembros, clientes y, en general, a todos los *stakeholders* que se relacionan con la organización (Greenleaf, 1977). El líder es aquí un profesional humilde que se pone al servicio de la comunidad para llevar a cabo dos objetivos fundamentales: hacer que la organización sea cada vez más excelente a través del aprendizaje permanente de los miembros de la organización; y, además, conseguir que las personas que la componen satisfagan sus necesidades de

³ En la obra de Ciulla (1998) Bass rectifica haciendo una diferenciación entre lo que sería el liderazgo transformacional y el pseudotransformacional. Consultar en el capítulo II de esta investigación el apartado 4.2. “dimensión psicoafectiva del liderazgo ético” donde se explica más detenidamente esta diferenciación.

⁴ Esta relación personal, como se verá más adelante en el capítulo II, es el fundamento del liderazgo ético. En el MOMUCLE el nivel personal es esencial para explicar el liderazgo ético, ya que sin el desarrollo pleno de este nivel (madurez, competencia, virtudes morales de la persona) es muy difícil desarrollar otros niveles de ejercicio del liderazgo (relacional, gerencial, organizativo o social).

crecimiento y autorrealización personal y profesional (liderazgo basado en una *motivación trascendente*).

Para Ciulla (1998) tanto el liderazgo de servicio como el transformacional serían estilos de liderazgo ético, “*as normative theories of leadership, both servant leadership and transforming leadership are areas of leadership ethics that are open to ethical analysis and provide a rich foundation of ideas for developing future normative theories of leadership*” (1998, p.18).

Por último, el estilo resonante o primal de liderazgo (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002) está relacionado con el impacto que tiene la inteligencia emocional del líder en la eficiencia, motivación de la persona y buen clima de las organizaciones (es decir, lo que denominan como la *generación de resonancia* dentro de la organización). Desde este enfoque, también relacional, el líder denominado ético se caracterizaría al igual que el estilo resonante, por una alta *competencia personal* (que determina el dominio de uno mismo) y *social* (que determina el manejo adecuado de las relaciones interpersonales):

- Posee una *alta conciencia de sí mismo* (en cuanto a su conciencia emocional, autovaloración y autoconfianza).
- Tiene una *alta capacidad de autogestión* (en cuanto a su control emocional, transparencia, logro, adaptabilidad, iniciativa y optimismo).
- Posee una *alta conciencia social* (empatía, conciencia amplia de la organización y orientación hacia el servicio).
- Sabe *gestionar sus relaciones* (liderazgo inspirado, influencia desarrollo de los demás, catalizador del cambio, gestión de conflictos, establecimiento de vínculos y trabajo en equipo o colaboración).

Estos estilos de liderazgo asociados al modelo de liderazgo ético propuesto en esta investigación, se tratarán en profundidad en el capítulo II.

2. Enfoques, teorías y estudios sobre liderazgo ético

En este apartado, se realizará una revisión de los principales autores, enfoques, teorías, modelos, reflexiones e investigaciones relacionadas con el estilo de liderazgo ético.

Existe un gran interés en el estudio del liderazgo y su relación con la ética personal y organizativa, aunque “se echan en falta estudios que de modo sistemático pongan en relación el liderazgo con la ética” (Marco, 2000).

Se destaca en la presente investigación, por su naturaleza sistemática y científica, los estudios llevados a cabo por Treviño et al. (2003, 2005) que han aportado a la investigación un concepto de liderazgo ético dentro del aplicado al contexto empresarial norteamericano.

Se pueden encontrar importantes precedentes clásicos y contemporáneos que han tratado de describir aquellas virtudes, valores o características que deben de tener aquellos líderes que gobiernan una sociedad (Sócrates, Aristóteles, Nietzsche, Maquiavelo, Confucio, entre otros). Todos estos autores, desde muy diversas perspectivas, han influido en el pensamiento moderno y en la actual visión de lo que debería ser un dirigente o gobernante.

Dos han sido los autores clásicos que han inspirado especialmente el presente trabajo; en primer lugar, **Aristóteles** (384 a.c.- 322 a.c.) y la teoría sobre las *virtudes éticas* tratada en su obra “Ética a Nicómaco”. En este sentido, se hace hincapié en la idea de la responsabilidad que tienen las personas (especialmente aquellas que se dedican a la gobernanza) en su auto-perfección a través del hábito de la virtud. Estas premisas han sido extrapoladas al ámbito de la dirección de organizaciones y, se puede concluir, que actualmente muchos enfoques se centran en la importancia de las virtudes del dirigente en el gobierno de las organizaciones (Melé, 1996, 1999; Cortina, 1994, 2003; Sonnenfield, 2010; Moreno, 2001).

El segundo autor que ha influido en el presente trabajo se trata del filósofo chino **Confucio** (libros clásicos III y IV). Este importante filósofo chino y fundador de un sistema ético –más que religioso- llamado en realidad *K’ung Ch’iu*, fue un sabio que

predicó que la virtud moral y una sociedad ética son más eficaces que la magia para lograr el bienestar humano. Para Confucio sólo el hombre noble (en términos morales) debe ser gobernante y si un príncipe no se ajusta a ese ideal, debe rodearse de consejeros virtuosos. El Confucionismo o confucionanismo consiste en una filosofía práctica, como un sistema de pensamiento orientado hacia la vida y destinado al perfeccionamiento de uno mismo. El objetivo no es la “salvación” sino la sabiduría y el autoconocimiento. Una de las premisas importantes de su filosofía práctica es que difícilmente un dirigente que no puede autogobernarse así mismo puede gobernar un pueblo; en este sentido, “el gobierno más difícil es el gobierno de uno mismo” (Sonnenfeld, 2010, p. 38).

Ambos autores facilitan las bases de lo que entendemos por liderazgo ético, haciendo especial hincapié en una dimensión personal que se centra en la responsabilidad, coherencia, capacidad y buen hacer de las personas.

A continuación, se expondrán aquellos autores que de alguna manera han influido en el concepto y han aportado su visión sobre lo que debería de ser el liderazgo ético, moral o centrado en principios como se le ha denominado. Posteriormente, se resumirán aquellas investigaciones más actuales en materia de liderazgo ético centradas sobre todo en el ámbito empresarial, pero que tienen implicaciones para otro tipo de organizaciones, como son las educativas.

Analizamos, por lo tanto, algunos enfoques y reflexiones actuales sobre liderazgo ético. Se destacan los siguientes por su influencia en el tema que nos ocupa:

En el trabajo de **Echaniz** (2001) se concluye que el liderazgo necesariamente “es ético o no es”. Partiendo de la premisa de que el liderazgo es un proceso de influencia, desde este enfoque habría que determinar cómo se ejerce esa influencia o el poder que ejercitan los líderes, es decir, cual es la finalidad. Puede ser que los líderes ejerzan influencia específicamente para su propio interés personal o puede que los métodos utilizados para alcanzar objetivos organizativos se realicen sólo desde el punto de la finalidad y no teniendo en cuenta los medios para conseguirlo. En el proceso de influencia se puede tener en cuenta el interés organizativo sin conjugarlo con el interés individual de los integrantes de un equipo por ejemplo.

Joyner y Payne (2002) desarrollan un cuadro con los autores más relevantes en este campo de investigación. A la vista de su análisis, es importante destacar el énfasis que realizan algunos autores en el hecho de que la ética y la moral del dirigente resulta efectiva cuando la conducta del líder es valorada desde la coherencia de ciertas conductas tangibles (Drucker, 1954).

Melé (2001) propone un enfoque de realismo moderado que defiende esta cuestión y es que lo fundamental en el liderazgo es que la acción y la ética estén estrechamente interrelacionados.

A continuación, se expone una tabla con la síntesis de estos autores relevantes:

Tabla 5. Corporate Social Responsibility, Business Ethics, and Values: An historical Perspectives (Joyner & Payne, 2002)

Authors	Corporate Social Responsibility	Ethical/Moral considerations	Values/Others
Barnard, C. (1938) "The functions of the Executive"	Analyze economic, legal, moral, social and physical aspects of environment.	Morals are active result of accumulated influences on persons evident in actions.	Responsability: power of private code morals to control individual conduct.
Simon, H. (1945). "Administrative Behavior"	Organizations must consider impact of every business policy upon society.	Ethical propositions assert "oughts", rather than facts.	Firm survival involves adapting objectives to values of customers.
Drucker, P. (1954). "The practice of management"	Management must consider impact of every business policy upon society.	Morality must be principle of action exhibited through tangible behavior.	First responsibility to society is to make a profit.
Seznick, P. (1957). "Leadership in administration: A sociological perspective"	Enduring enterprise will contribute to maintenance of community stability.	Definition of mission includes wider moral objectives.	Leadership requires defense of critical values.
Andrews, K. R. (1987) "The concepts of Corporate Strategy" (Originally published in 1971)	Firm should have explicit strategy for support of community institutions.	Defining firm only in financial terms leads to subordination of ethical concerns.	Ethical behavior is product of values.
Freeman, R. E. (1984) "Strategic management: A stakeholder Approach"	Business must satisfy multiple stakeholders	Concern for ethics necessary but not sufficient to decide "what we stand for."	Enterprise strategy: What do we stand for?

El primer autor en poner de manifiesto la relevancia de la ética en el liderazgo fue **Chester Barnard** (1938) señala que el liderazgo está compuesto esencialmente por dos dimensiones: *ética o de responsabilidad y técnica*.

Otros autores relevantes que se han preocupado por poner de manifiesto la relación entre la ética organizativa y el líder son los siguientes⁵:

Burns (1978) pone de manifiesto la relación entre el estilo transformador y el liderazgo moral. Este concepto luego fue retomado posteriormente por **Bernard M. Bass** en sus múltiples investigaciones sobre el liderazgo transformacional (1981, 1985, 1990, 1994, 1998 y 1999). Burns argumenta en el prólogo de su libro la importancia de concebir un liderazgo moral en las organizaciones. “Buscando siempre los fundamentos morales del liderazgo, consideraremos como verdaderamente legítimos sólo aquellos actos de los líderes que sirvan últimamente de algún modo a ayudar a liberar las potencialidades humanas ahora encerradas en necesidad no gratificantes y en esperanzas frustradas” (Burns, 1978, p. 5) (en Aranzadi, 2000, p. 234). Para este tipo de liderazgo, desde la perspectiva del autor, se han utilizado varios tipos de calificativos: elevador, movilizador, inspirador, enaltecedor, mejorador, exhortador, evangelizador. Para Burns, “(...) el liderazgo transformador se convierte, a fin de cuentas, en moral por cuanto eleva el nivel de la conducta humana y de la aspiración ética tanto del líder como del seguidor y, por consiguiente, ejerce en ambos un efecto transformador”; por lo tanto, Burns sostiene que “el liderazgo es un proceso de moralidad hasta el grado en que los líderes se articulan con sus seguidores sobre la base de la participación en motivos y valores y fines, sobre la base, digo, de las “verdaderas” necesidades de los seguidores así como de los líderes” (Aranzadi, 2000, p. 234-235).

También es destacable la influencia que ha tenido la obra de **Zaleznik** (1991). Este autor critica el modelo de management tradicional dentro de su tesis sobre “*La mística del management*” donde analiza el procedimiento que se lleva a cabo en las empresas a la hora de dirigir las, en relación con lo que él ha denominado como *corrupción del poder*. Ante esta realidad él aboga por implantar un liderazgo caracterizado por: la sustancia del liderazgo, la influencia personal y la dimensión moral. Zaleznik, en su crítica del exceso del management argumenta que: “la mística del management puede

⁵ Esta reflexión está extraída en su totalidad de la obra de Aranzadi (1991, 2000) “el arte de ser líder empresarial hoy”.

constituirse, a fin de cuentas, en una vía equivocada para la relación entre el individuo y su rol. ¿La solución estará en primar el liderazgo sobre el management? No necesariamente ya que es necesario añadir al líder la dimensión moral, para que evite esos errores”. (2000, p. 237).

Otra cuestión prioritaria en la teoría de Zaleznik se centra en lo que él mismo denominaba como “*Sustancia del liderazgo*” que tiene que ver, en parte, con las competencias técnicas del líder. Esta cuestión es para él central, ya que nadie confiaría en un profesional si no garantizara tener unos conocimientos previos y una experiencia que avalen la calidad de sus acciones.

Otro gran exponente en estos temas es **Leavitt** (1988), que crea el término “descubridores de senderos” para hablar de liderazgo, visión, valores y creatividad. Los líderes deben de caracterizarse por tres cuestiones: a) profesionales que aporten una visión, b) personas con un sistema de valores arraigado y, por último, c) profesionales con una fuerte determinación de convertir sus visiones en realidades. Leavitt afirma que “si creemos que la moralidad debe ser un tema importante para los ejecutivos, los valores son afirmaciones de esa moralidad. Y si el liderazgo empresarial es apropiado, se mantiene con energía y se comunica con claridad, los valores son una señal distintiva del liderazgo personal” (en Aranzadi, 2000, p. 242).

Por otro lado, **Badaracco y Ellsworth** (1989) abordan el tema del liderazgo proponiendo un modelo ideal de liderazgo moral. Para estos autores existen tres tipos de liderazgo: el liderazgo político (no referido a una dimensión de actuación política sino a lo que sería la astucia organizativa); liderazgo directivo (es decir líderes de los hechos, de la sustancia de las decisiones y del compromiso directo, del simple management sin valores); y, por último, el liderazgo movido por valores (que coincide con el liderazgo promotor de una misión).

Para Aranzadi, este tipo de liderazgo “no es una alternativa a los dos mencionados, sino que los trasciende. Sería el liderazgo que modela la organización de modo que sus valores, normas e ideales atraen fuertemente a los miembros individuales mientras progresa la organización. Los seguidores se entregan más a sus organizaciones que a sus líderes. La organización resulta así un medio de autorrealización y de integridad. Equivale a un liderazgo transformador. La conducta del líder establece el tono moral

de la empresa. Cómo actúa el líder es crucial para promover los valores “(...) El líder promovido por valores cree que la gente necesita encontrar significado en la vida a través de su trabajo. El significado en el trabajo deriva de la creatividad en el servicio de propósitos valiosos y que valen la pena”. (2000, p. 243).

Por otro lado, hay que destacar los trabajos realizados por **Kouzes y Posner** (1993) que concluyen que “la credibilidad es el cimiento del liderazgo”, un constructo que según ellos no ha sido lo suficientemente estudiado dentro de la literatura sobre liderazgo y que, además, “tienen efectos significativamente positivos sobre el desempeño individual y organizacional”. (1996, p. 67). En su investigación principal donde se analizaron diversas entrevistas personales y casos estudiados con más de mil managers, además de investigaciones empíricas con más de cuarenta y cinco mil personas de todo el mundo, se llegaron a conclusiones verdaderamente reveladoras y de gran interés científico. A la pregunta: ¿Cuáles son los atributos cruciales de un líder? Para los autores “la mayoría de nosotros buscamos y admiramos a los líderes que son honestos, progresistas, inspiradores y competentes” (p. 51). La honestidad sería el atributo más importante para la credibilidad del líder desde el punto de vista de los seguidores, ya que éstos “quieren saber si el futuro líder es veraz y ético” (p.51). Para Kouzes y Posner el liderazgo es un proceso de atribución y las cuatro cualidades mejor valoradas por los colaboradores son las siguientes:

1. *Honradez*, como cualidad más valorada por los seguidores.
2. *Previsión de futuro* o importancia de planificar objetivos a medio-largo plazo.
3. *Inspiración*, porque los líderes deben ser enérgicos, entusiastas y positivos sobre el futuro. Este aspecto se contagia y hace que la gente se alinee en una dirección.
4. *Competencia* o saber hacer.

Tabla 6. Características de los líderes admirados (Kouzes y Posner, 1996)

Características de los líderes admirados (kouzes y Posner, 1996)		
C a r a c t e r í s t i c a	E n c u e s t a d o s e n E . U . 1 9 9 2 P o r c e n t a j e d e p e r s o n a s q u e e l i g e n	E n c u e s t a d o s e n E . U . 1 9 8 7 P o r c e n t a j e d e p e r s o n a s q u e e l i g e n
H o n e s t o	8 7	8 3
P r o g r e s i s t a	7 1	6 2
I n s p i r a d o r	6 8	5 8
C o m p e t e n t e	5 8	6 7
J u s t o	4 9	4 0
Q u e b r i n d a a p o y o	4 6	3 2
L i b e r a l	4 1	3 7
I n t e l i g e n t e	3 8	4 3
F r a n c o	3 4	3 4
I n t r é p i d o	3 3	2 7
C u m p l i d o r	3 2	3 2
C o o p e r a t i v o	3 0	2 5
I m a g i n a t i v o	2 8	3 4
A t e n t o	2 7	2 6
M a d u r o	1 4	2 3
D e c i d i d o	1 3	2 0
A m b i c i o s o	1 0	2 1
L e a l	1 0	1 1
C o n t r o l a d o	5	1 3
I n d e p e n d i e n t e	5	1 0

Estos datos pueden contrastarse con algunas investigaciones que revelan la importancia de la dimensión ética en el ejercicio del liderazgo. Por ejemplo, en la obra de kouzes y Posner (1996) se describen dos estudios: uno es el de Korn/Ferry International y la escuela empresaria para graduados de la Universidad de Columbia. Este estudio se llevó a cabo con una muestra de mil quinientos directivos en veinte países (desde Estados Unidos, Japón y Europa Occidental hasta América Latina). Se concluyó que “la ética es la característica personal más necesaria para el alto ejecutivo ideal del año 2000. Los encuestados esperaban que sus directivos superiores sean personas sin tacha. En 1988, el 88% de los directivos consideraban que la ética era algo esencial. Las cifras exactas variaban un poco de acuerdo con los países y las regiones, pero la importancia de este atributo seguía siendo fundamental” (Kouzes y Posner, 1996, p. 53).

Los autores también señalan un segundo estudio llevado a cabo por Harris y Asociados para Steelcase que reveló que sólo un 40% de los oficinistas norteamericanos cree que “es muy cierto” que los directivos sean “honestos, justos y

éticos”, aunque un 85 % de ellos afirmó que sería “muy importante” que lo fuesen. De esta manera, Steelcase extendió su encuesta a otros países, y descubrió que en todo el mundo existe el deseo de contar con un management ético.” (Kouzes y Posner, 1996, p. 77-78).

Por otro lado, Kouzes y Posner (2003) después de una dilatada experiencia en el estudio de los momentos críticos donde los líderes tuvieron su mayor nivel de desempeño profesional, concluyen que siempre se dan las siguientes prácticas en un liderazgo ejemplar:

1. Modelar el cambio, porque la credibilidad es la base del liderazgo y los líderes deben dejar claros cuáles son sus principios rectores. Esta fase comienza con la clarificación de valores personales e involucra valores compartidos. En esta dimensión los líderes hacen lo que dicen y son ejemplares en este sentido.
2. Inspira una visión compartida, ya que los líderes están impulsados por la clara imagen de lo que su organización podría llegar a ser, por ello, inspiran una visión compartida, buscando en el futuro e integrando a otros en una visión común.
3. Desafiar el proceso, ya que los líderes se arriesgan, buscan desafíos, los líderes son innovadores.
4. Habilitar a los demás para que actúen, porque los líderes saben que solos no pueden llegar sin un equipo. Para ello es fundamental la confianza porque según los autores “sin confianza, la gente no asume riesgos, sin riesgos, no hay cambio”
5. Alentar el corazón, ya que llegar a objetivos, a veces, es algo muy frustrante, y es por ello, que el líder debe reconocer las aportaciones y celebrar las victorias. Los líderes tienen altas expectativas con relación a sus organizaciones y esperan lo mejor de los demás.

Los autores proponen en esta investigación un Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) que se ha pasado en diferentes muestras, en diversos países. Por regla general se ha demostrado que los profesionales más eficientes puntúan más alto en las 5 prácticas del liderazgo ejemplar. El Inventario está compuesto por 30 afirmaciones de la vida real que van del 1 al 10 (casi nunca-casi siempre) y es una metodología que permite realizar evaluaciones de 360°.

Stephen R. Covey (1997) analiza el liderazgo desde lo que el denomina como *ética del carácter*. Covey afirma que existe una gran diferencia entre lo que él define como

la ética de la personalidad (que es superficial y trabaja las relaciones externas y el impacto en la imagen externa) y la ética del carácter que, a diferencia de la primera, implica un cambio personal cualitativo y supone un elemento más importante para generar confianza, “hay personas en las que tenemos una confianza absoluta porque conocemos su carácter. Sean elocuentes o no, apliquen o no técnicas de relaciones humanas, confiamos en ellas y trabajamos productivamente con ellas” (1997, p. 32).

Covey afirma que “la ética del carácter enseña que existen principios básicos para vivir con efectividad, y que las personas sólo pueden experimentar un verdadero éxito y una felicidad duradera cuando aprenden esos principios y los integran en su carácter básico” (p. 27). Esto define su teoría sobre la “grandeza primaria” que según el autor deja de tener relevancia a partir de la segunda guerra mundial donde se pasa a la ética de la personalidad (grandeza secundaria) ya que el éxito pasa a ser más una función de la personalidad, de la imagen pública, de las actitudes y de las conductas, habilidades y técnicas que hacen funcionar los procesos de la interacción humana” (p. 27). Este tipo de ética de la personalidad es engañosa e ilusoria y se centra en alcanzar el éxito de manera rápida y sencilla (p. 46). Muchas personas poseedoras de la grandeza secundaria (status social, posición, fama, fortuna, talento) carecen de la grandeza primaria o bondad del carácter y viceversa pero “en última instancia, lo que nosotros somos comunica mucho más elocuentemente que cualquier cosa que podamos decir o hacer” (p. 71)

Para Covey existen tres rasgos esenciales del carácter que son fundamentales dentro del concepto de grandeza primaria:

1. *Integridad*. “valor que nos asignamos a nosotros mismos. A medida que identificamos claramente nuestros valores, los organizamos y ejecutamos proactivamente en torno a nuestras prioridades sobre una base cotidiana, desarrollamos la autoconciencia y la autovaloración formulando – y observando- promesas y compromisos importantes. Si no podemos crear compromisos para nosotros mismos y para los demás, y cumplirlos, nuestros compromisos carecen de todo significado. Nosotros lo sabemos, y los demás también lo saben. Perciben nuestra ambigüedad y se ponen en guardia.” (1993, p. 75).
2. *Madurez*. “Equilibrio entre la valentía y la consideración. Si alguien puede expresar sus convicciones con valentía equilibrada, con consideración y sentimientos y convicciones del otro, es una persona madura. Si carece de madurez interior y de

fortaleza emocional, tratará de extraer fuerzas de su posición, de su poder, de sus títulos, de su antigüedad o de sus familiares. La valentía se concentra en lograr resultados finales, la consideración, en cambio, tiene más que ver con el bienestar a largo plazo de las personas que tienen intereses en la empresa. La misión básica para administrar la madurez es, de hecho, aumentar el nivel y la calidad de vida de todas esas personas” (1993, p. 76).

3. *Mentalidad de abundancia*. “estamos convencidos de que hay de sobra para todos. Esta mentalidad de abundancia emana de un profundo sentido del valor y de la seguridad personal, y da como resultado un reconocimiento, unos beneficios y una responsabilidad compartidos. Nos abre nuevas opciones y alternativas creativas. Proyecta el gozo y la satisfacción personales hacia el exterior. Reconoce posibilidades ilimitadas para la interacción positiva, la evolución y el desarrollo” (p. 76). Para el autor la gran mayoría se decanta por una *mentalidad de escasez*, metafóricamente ven la vida como un pastel que es no es ilimitado y que puede terminarse, estas personas lo pasan mal cuando tienen que compartir reconocimiento, mérito, poder o beneficios. Sufren cuando alguien (aunque sea apreciado) consiguen éxitos, porque quien tiene esta mentalidad cree que se lo está robando a uno mismo.

Para Covey (1997) el liderazgo centrado en principios se basa en verdades profundas, fundamentales, verdades clásicas, denominadores comunes. A continuación, se incluye una tabla con los indicadores que definen a los sujetos centrados en principios.

Tabla 7: Indicadores de sujetos centrados en principios (Covey, 1997, p. 140)

Centro	Seguridad	Guía	Sabiduría	Poder
Si usted está centrado en principios...	Su seguridad se basa en principios correctos que no cambian, sean cuales fueren las condiciones o circunstancias externas.	Usted se guía por una brújula que le permite ver adónde quiere ir y cómo se llega allí.	Su juicio abarca un amplio espectro de consecuencias a largo plazo y refleja un equilibrio sabio y una convicción serena.	Su poder sólo está limitado por su comprensión y observación de las leyes naturales y los principios correctos.
	Usted sabe que los verdaderos principios pueden ensayarse repetidamente en su propia vida, a través de sus propias experiencias.	Usted utiliza datos precisos que hacen posibles decisiones practicables y significativas.	Usted ve las cosas de modo diferente, y no piensa ni actúa igual que un mundo en gran medida reactivo.	Usted se convierte en un individuo autoconsciente, inteligente, proactivo, considerablemente libre respecto de las actitudes, conductas o acciones de los otros.
	Como medida del autoperfeccionamiento, los principios correctos funcionan con exactitud, consistencia, belleza y fuerza.	Usted se distancia de las situaciones, emociones y circunstancias de la vida, y observa el todo equilibrado. Sus decisiones y acciones reflejan consideraciones e implicaciones a corto y largo plazo.	Usted ve el mundo en los términos de lo que puede hacer por ese mundo y su gente.	Su capacidad para actuar va más allá de sus propios recursos y alienta niveles altamente desarrollados de interdependencia personal.
	Los principios correctos le ayudan a comprender su propio desarrollo, dotándolo de la confianza necesaria para aprender más, con lo cual se acrecienta su conocimiento y comprensión.	En todas las situaciones, usted determina consciente y proactivamente la mejor alternativa, basando sus decisiones en una conciencia moral educada por principios.	Usted adopta un estilo de vida proactivo, que busca servir y ayudar a otros.	Sus decisiones y acciones no son impulsadas por limitaciones económicas o circunstanciales. Usted experimenta una libertad interdependiente.
	Su fuente de seguridad le proporciona un núcleo inamovible, constante, infalible, para que usted vea el cambio como una excitante aventura y como oportunidad para realizar aportaciones significativas		Usted interpreta todas las experiencias de la vida como oportunidades para aprender y realizar aportaciones.	

Para el autor las características de los líderes centrados en principios se concretan en las siguientes:

- Aprenden continuamente.
- Tienen vocación por servir.
- Irradian energía positiva: actitud optimista, positiva y animosa.
- Crean en los demás.
- Dirigen sus vidas de forma equilibrada.
- Ven la vida como una aventura.
- Son sinérgicos “la sinergia es el estado en el que todo es superior a la suma de las partes. Son catalizadores del cambio. Mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen” (1993, p. 43).
- Se ejercitan para la autorrenovación: de manera continuada a través de las cuatro dimensiones de la personalidad: física, mental, emocional y espiritual.

Por otro lado, Covey (2000) desarrolla toda una teoría del liderazgo personal centrado en el paradigma de los siete hábitos; posteriormente, incluye un octavo hábito (2005). Estos hábitos se interiorizan por parte de la persona de manera gradual, empezando por los hábitos que definen una “victoria privada” y llegando a los que definen una “victoria pública”, es decir, que se produce un cambio en la persona que va de la dependencia (grado más bajo del éxito) a la interdependencia (grado más alto de la eficacia personal). Resulta relevante en esta investigación el concepto que el autor propone sobre interdependencia: “El concepto de *interdependencia* es mucho más maduro, más avanzado. Si soy físicamente interdependiente, soy capaz y dependo de mí mismo, pero también comprendo que tú y yo trabajamos juntos y podemos lograr mucho más de lo que puedo lograr yo solo, incluso en el mejor de los casos. Si soy emocionalmente interdependiente, obtengo dentro de mí mismo una gran sensación de valía, pero también reconozco mi necesidad de amor, de darlo y recibirlo. Si soy intelectualmente interdependiente, comprendo que necesito mis propios pensamientos con los mejores pensamientos de otras personas. Como persona interdependiente, tengo la oportunidad de compartirme profunda y significativamente con otros, y logro el acceso a los amplios recursos y potenciales de otros seres humanos. La interdependencia es una elección que sólo está al alcance de las personas independientes. Las personas dependientes no pueden optar por ser

interdependientes. No tienen el carácter necesario para hacerlo, no son lo bastante dueñas de sí mismas” (1997, p. 63).

Otro autor que destaca en la investigación del liderazgo y la ética organizativa en el contexto educativo es **Sergiovanni** (1992) que alude a la idea de un reduccionismo implícito existente en el concepto de liderazgo educativo: *“I believe there are two reasons for the failure of leadership. First, we have come to view leadership as behavior rather than action, as something psychological rather than spiritual, as having to do with persons rather than ideas. Second, in trying to understand what drives leadership, we have overemphasized bureaucratic, psychological, and technical-rational authority, seriously neglecting professional and moral authority. In the first instance, we have separated the hand of leadership from its head and its heart. In the second, we have separated the process of leadership from its substance. The result has been a leadership literature that borders on vacuity and a leadership practice that is not leadership at all. These are harsh words, not offered lightly. The bright side of the picture is that in our schools, corporations, and other institutions, a practice is emerging that requires us to redefine the concep of leadership”* (1992, p. 3). Para el autor, debido a la evolución técnica y moral de la sociedad y las organizaciones, es necesario atender a un concepto de liderazgo integral que haga especial hincapié en una dimensión moral o ética. Para el autor, este concepto de liderazgo debe ampliarse al resto de la comunidad como garantía de éxito para la misma, y debe basarse en valores como son: la colegialidad (como virtud profesional), el compromiso con la mejora, el aprendizaje institucional que caracterizan las comunidades de aprendizaje, y la autoridad profesional y moral como base de este tipo de liderazgo organizativo.

Sergiovanni (1992) argumenta que la tarea fundamental de todo liderazgo moral es transformar las organizaciones en comunidades de aprendizaje. Para ello, según el autor, un liderazgo de tipo burocrático o psicológico no sería suficiente, siendo necesario un liderazgo basado en una sólida autoridad profesional y moral. Por ello, es importante que la gestión educativa se oriente hacia el valor de la *colegialidad* y también hacia dos binomios fundamentales: la eficacia y aquello que comporta una corrección moral. En este sentido, las escuelas virtuosas, tal y como Sergiovanni las denomina, poseen las siguientes características:

1. Crean en el aprendizaje de los alumnos, lo potencian y se transforman en comunidades de aprendizaje. Desarrollan un espíritu constante de curiosidad, inquietud, reflexionando sobre los intereses de los adultos y niños. Es importante potenciar un autoaprendizaje (self-learners) y un liderazgo compartido por todos los miembros de la comunidad educativa (self-managers).
2. Se orientan hacia el estudiante y reconoce que, en última instancia, los problemas de aprendizaje son sistémicos. Aplican una ética humanitaria en la que se basa el éxito académico de los alumnos.
3. Respeta la autonomía docente, su libertad para decidir el contenido y las vías para alcanzar los objetivos académicos, expresando su visión personal de la enseñanza. De la misma manera, la escuela virtuosa respeta al estudiante dándole la misma consideración que a los docentes, padres y resto de adultos de la comunidad educativa. El resultado es un modelo de gestión basado en el valor del mutuo respeto.
4. Los padres, profesores y resto de comunidad educativa se convierten en socios y compañeros, con derechos recíprocos e interdependientes muy relacionados con la participación y la obligación de cada uno para apoyar y asistir. El valor de la *igualdad* es la clave para garantizar una relación de mutua confianza y buena voluntad, así como para garantizar un beneficio mutuo.
5. Este tipo de escuelas respetan la diversidad de sus comunidades educativas. Proveen un entorno seguro para sus miembros e invitan a la participación de todos ellos. Por ello, siempre se expresan en términos de equidad, respeto y justicia para con los miembros de la comunidad educativa. La escuela virtuosa apoya un convenio colectivo (covenantal community) y sobre este pacto colectivo se basa la vida de la comunidad educativa.
6. El tipo de liderazgo compartido se basa en un liderazgo de servicio (*servant leadership*) y mayordomía (*stewardship*) basado en un propósito común y unos valores, así como en un liderazgo compartido por todos los agentes intervinientes en el proceso educativo. También es importante que el liderazgo intervenga cuando el convenio colectivo ha sido violado por algún miembro de la organización.

Otro autor célebre que defiende la necesidad de un liderazgo ético es **Bennis** (2001). Este autor desarrolla una profunda reflexión sobre la ausencia de líderes, causado por un descenso de confianza y credibilidad en el liderazgo. Este autor, después de su

experiencia de más de cuatro décadas en la investigación sobre liderazgo, pone de relieve la necesidad de líderes que sean “soñadores pragmáticos”, es decir, “hombres y mujeres que tienen la habilidad para lograr que las cosas se hagan; habilidad que, usualmente está fundamentada en una visión que incluye el altruismo” (2001, p. 24).

Sus estudios muestran que los líderes son personas altamente centradas, capaces de inspirar confianza y generadoras de esperanzas. Expone que más importante aún que los líderes, son sus seguidores. Para Bennis la elocuencia es algo que define a los grandes líderes (capacidad de poner en práctica los sueños) además de la capacidad de escucha activa. Los estudios de Bennis sobre líderes referentes a nivel social, le han llevado a la siguiente conclusión “todos los líderes con los que he hablado comparten, al menos, una característica en común: su preocupación respecto a la existencia de una directriz o guía, de una visión global integradora. Todos ellos estaban algo más que orientados a las metas” (2001, p. 58). En el cuarto capítulo de su obra maestra *“Dirigir personas es como adiestrar gatos”* considera peligrosos aquellos líderes que son vistos por las organizaciones como héroes o celebridades. Según el autor éstos convierten a los colaboradores en fanáticos y, además, no tiene que ver en absoluto con el talento. Todos los “capitanes de empresa” son adulados por los medios de comunicación más prestigiosos con una falta de crítica tremenda. Sea como fuere, esta situación es negativa en sí misma. El líder comienza a creer en su propia infalibilidad, y los seguidores están tan pendientes del talento de su ídolo que comienzan a descuidar sus propios talentos. Las únicas ideas valiosas son las ideas del líder o las que sean un reflejo de las ideas del líder y esta situación provoca que cuando un líder se marcha conlleva a la organización un trauma por el vacío dejado por este profesional hasta que pasan meses, años y la organización consigue reponer otra “estrella empresarial”.

Bennis realiza una crítica sobre lo que el denomina *“los McLíderes”*, que se producen a tenor de los seminarios que desarrollan los ingredientes básicos de un líder en un fin de semana. (2001, p. 90). También hace una crítica a la burocracia interna de las organizaciones. Es lo que ha llamado en el capítulo siete de su trabajo como “La pornografía del liderazgo y las opciones éticas”. Esto se debe a que es un acto que implica estar distantes de la realidad, se convierte en algo mecánico como la pornografía que está completamente distanciada de la realidad, de la experiencia directa. Para el autor, ninguna decisión puede ser ética si no está alineada y

conectada con la realidad. Esto es lo que pasa con los burócratas, es lo mismo “las burocracias son mecanismos perfectos para evadir responsabilidades y culpabilidades. Están demasiado alejadas de las aulas, de los campos de batalla, del amor. Eso es pornografía” (2001, p. 50). Es importante dejar que brillen por sí solas las virtudes: “nuestras mejores cualidades son: *la integridad, la dedicación, la magnanimidad, la humildad, la apertura mental y la creatividad*” (p. 51). La *integridad* es definida como el conjunto de estándares de honestidad moral e intelectuales que se basa la conducta de las personas. La *dedicación* es una “apasionada creencia en algo” es el compromiso a un gran proyecto es lo que hace que éstos duren en el tiempo con éxito. La *magnanimidad* es sinónimo de humildad, significa “ser noble de mente y corazón, generoso, capaz de perdonar por encima de las venganzas y resentimientos” (...) “Estas personas son conocidas por su autodomínio saben quienes son, tienen un ego saludable y se enorgullecen más por lo que hacen que por que son” (...) “Los líderes son por definición magnánimes y humildes”. La *apertura mental* es la predisposición a probar cosas nuevas, a escuchar nuevas ideas, a ser tolerante ante la ambigüedad y el cambio; consiste en el rechazo al prejuicio, sesgo, estereotipo. Esto les predispone a la aventura y a la *creatividad*” (p. 52).

La última crítica que realiza el autor se refiere a al *exceso de individualismo* de la sociedad norteamericana que se antepone siempre al bien común. Para este autor la confianza es el resultado de: competencia + apertura mental + escucha activa del líder + fiabilidad o constancia. Los grandes líderes se caracterizan por cuatro competencias importantes:

1. *La gestión de la atención*: ¿Cómo atraigo a mis seguidores hacia mi posición?, se trata de la habilidad de hacer que los demás estén deseosos de unirse a mi propósito. Lo hacen a través de una convincente visión.
2. *La gestión del significado*: se refiere a la habilidad de comunicar esa visión. Es clave para que los demás perciban el propósito y quieran unirse a él. Cuanto más amplia sea la organización más importante será esta cualidad, ya que es vital que el liderazgo perciba que el mensaje es transmitido a través de la estructura de la organización.
3. *La gestión de la confianza* ya que el principal determinante es la fiabilidad o constancia, son aquellos líderes que saben lo que quieren y no están cambiando de parecer continuamente. Es lo que se denomina como profesionales “de una pieza”.

4. *la gestión de la autenticidad*: para el autor consiste en conocer las propias habilidades y utilizarlas eficazmente. Tiene que ver con el autoconocimiento y desarrollo de las fortalezas de una persona.

En este sentido, los líderes son personas que se inventan continuamente a sí mismas; en sus estudios determina que existen cinco ingredientes comunes a todos los líderes independientemente de variables personales, culturales, sociales, etc.

1. *Visión*
2. *Pasión*
3. *Integridad* que puede ser entendida como:
 - Conocimiento de sí mismo: de las debilidades, son profesionales sinceros consigo mismos.
 - Honestidad que es la clave para conocerse así mismo. La sinceridad se fundamenta en la honestidad de pensamientos y acciones que a su vez se basan en sólidos principios.
 - Madurez: en el sentido de que todo líder necesita haber experimentado y crecido en la vida.
4. *Confianza*: es la única cualidad que no puede ser adquirida sino que debe ser ganada. La otorgan los seguidores y sin ella, los líderes no podrían actuar.
5. *Curiosidad y atrevimiento*: se refiere a la capacidad de asumir riesgos y experimentar. El líder aprende de sus errores.

El autor concluye que las dimensiones que componen el liderazgo son: la ambición, la competencia y la integridad. Si un líder sólo tiene ambición será un líder demagogo, si sólo es competente se tendrá a un líder capaz de destruir el alma de la organización, pero si en algo hay que insistir es en la integridad. El liderazgo auténtico significa autoinventarse y orientarse a la acción, aprendiendo más de los fracasos que de los éxitos. El liderazgo realmente poderoso debe generar la capacidad de crear una arquitectura social que genere capital intelectual: ideas, innovación aprendizaje, know-how” (...) “Ser auténtico significa, literalmente, ser autor de uno mismo, descubrir sus energías innatas y encontrar su propia vía para actuar a partir de ellas” (...) “los líderes empresariales más eficaces se reinventan a sí mismos de muchas maneras, como respuesta a los volátiles, complejos, turbulentos, ambiguos, sorprendentes y fluidos cambios en la sociedad” (2001, p. 181) (...) “no hay nada que destruya más la confianza de los subordinados que la percepción de que las personas que ocupan

niveles directivos más altos están aquejadas de falta de integridad: es decir, que no poseen un sólido sentido de la ética” (p. 95). La integridad sería el conjunto de estándares de honestidad moral e intelectual en que basa la conducta una persona” (p. 51). La integridad implica tres elementos fundamentales: *confianza*, *credibilidad* y *ejemplaridad*. El retrato de un líder consiste para el autor en lo siguiente:

- Gran interés por conocerse a sí mismos.
- Sentido de propósito fuertemente definido.
- Capacidad para generar y mantener la confianza.
- Fuerte inclinación a la acción.

Desde otro punto de vista, **Marco** (2000) señala que las cualidades que deberían caracterizar a un líder ético son:

- Exige resultados.
- Concede un margen de maniobra a sus seguidores.
- Es ejemplar en todas sus actuaciones.
- Delega tareas en sus colaboradores.
- Se preocupa de forma constante por el desarrollo humano de sus colaboradores.
- Es veraz en todo lo que comunica.
- Es humilde, pues nunca se ceba en el error de otro y no tiene problemas en asumir que se ha equivocado.
- Es leal, pues nunca habla mal de ninguna persona a sus espaldas.
- Exige que cualquier conflicto interpersonal se solucione.
- Se muestra a sus colaboradores en todo momento como prescindible, de tal forma que si se fuera ahora la estructura seguiría siendo autosuficiente a corto plazo.

Por otro lado, destacamos por su importancia la obra de Ciulla (1998) *“Ethics in the Heart of leadership”* que contiene un compendio de capítulos elaborados por autores destacados en materia de liderazgo ético o moral como son Bass, Solomon y Gini, entre otros.

La autora realiza una panorámica del estado actual de la ética y su relación con el liderazgo. Concluye que *“the empirical studies include a 1988 Harris poll of 1,031 office workers that revealed that 89 percent of employees thought it was important for managers to be, for example, honest and upright; J. Weber’s study of 37 managers,*

wich led to the conclusion that managers reasoned to conform to majority opinion rather than universal rules; and Kuhnert and Lewi's discussion of how transformational leaders develop and move up Kohlberg's scale from concern for personal goals to higher levels of values and obligations. Final references are to study of seven mainland Chinese factories, hospitals, and agencies, which included, among many other questions, survey questions on the character function of leadership and moral character". (1998, p. 6) Para la autora, lo más importante en el estudio del liderazgo ético no debe tratar de definir qué es el liderazgo, sino más bien ¿qué es un buen liderazgo? Desde su punto de vista, lo bueno es lo que es "moralmente bueno" y "efectivo" (1998, p. 18). Desde esta perspectiva el debate más importante al que se debiera atender es si una determinada persona debería liderar o es capaz de hacerlo, así como de preguntarse ¿Qué tipo de persona debería liderar? y ¿En qué consisten las responsabilidades éticas del liderazgo?

Los estudios de **Kanungo y Mendoca** (1996) han supuesto uno de los referentes más importantes en la conceptualización del liderazgo ético⁶. Los autores señalan que el liderazgo debe ser analizado principalmente desde dos perspectivas:

- Como un conjunto de roles, conductas que pretenden mantener la organización cohesionada.
- Como una estrategia para influenciar las creencias y conductas de los seguidores, con la finalidad de conseguir objetivos organizativos.

Las dimensiones éticas del liderazgo se concretan en tres: las verdaderas motivaciones que persigue el líder, la formación de su carácter ético y, por último, las estrategias de influencia empleadas basadas en el *empowerment* (empoderamiento o potenciación de las personas que trabajan en una organización).

1. Motivaciones del líder (Leader's motives): ya que los motivos que debe perseguir el líder deben ser altruistas. Ciulla (2006) define altruismo como "as a type of motives and the highest level of behavior that contradicts to one's self interest". En este sentido, para los autores, la ética en el liderazgo puede explicarse en función de los motivos altruistas que mueven la conducta del líder. Todo líder que se mueva exclusivamente por intereses personales o profesionales se entiende que no es un líder ético. Este apartado está relacionado con el concepto de motivación

⁶ Se detallan a continuación, en el apartado 2.1. "investigaciones recientes sobre liderazgo ético."

trascendente propuesto por José Antonio Pérez, que se basa en una auténtica preocupación por satisfacer las necesidades de desarrollo de las personas que trabajan en la organización (Pérez, 1993).

2. *La formación ética del carácter del líder (Leader's character formation)*. Este apartado es lo que aporta credibilidad en el proceso de liderazgo. La formación y el desarrollo moral del líder se llevan a cabo fundamentalmente a través de la práctica de la virtud (desde una perspectiva Aristotélica).
3. *Las estrategias de influencia empleadas por el líder (Leader's influence strategies)* centradas en desarrollar el empoderamiento de las personas, *"leaders who practice the influence strategies such as a living empowerment and encouraging followers are considered more ethical compared to those who exercise control in their organization"* (Kanungo y Mendoca, 2006).

El *empowerment* supera las teorías tradicionales de la organización empresarial y supone un hito importante en el cambio de la cultura de las mismas. Para Johnson (s.f.) "*empowerment* significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo" (...) "*el empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo. Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional*". Para Johnson (s.f.) estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, y éstas son: responsabilidad por áreas y rendimientos designados; control sobre los recursos, sistemas, métodos y equipos; control sobre las condiciones del trabajo; autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa; nuevo esquema de evolución por logros. Para el autor, las características de las empresas que han experimentado el empowerment son: a) el puesto pertenece a cada persona; b) la persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor u otro departamento; c) la gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas; d) el puesto es parte

de lo que la persona es y los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos; por último, e) la persona tiene el control sobre su trabajo.

Dentro del contexto español, hay que destacar las obras de Sonnenfeld (2010) y Gómez (2006). **Sonnenfeld** concede especial relevancia al trabajo y vida de Sócrates como ejemplo de lo que supone el liderazgo ético. Esto lo explica a través de su coherencia ética en las decisiones más difíciles de su vida y, por ello, el autor hace énfasis en la importancia de una dimensión personal del liderazgo ético y el ejercicio de un liderazgo de servicio. También basa su teoría en lo que Aristóteles denominó como *Eudaimonia* (felicidad en griego). Para Sonnenfeld “en la modernidad es preferible hablar de vida lograda – una vida hecha de acciones que intrínsecamente perfeccionan nuestra naturaleza humana, capacitando al sujeto para que actúe cada vez mejor en cuanto hombre y esté en condiciones no sólo de evitar el fracaso global de su existencia, sino, sobre todo de conseguir una vida lograda gracias a sus elecciones personales” (2010, p. 27). Al igual que otros autores que han tratado este tema, para el autor es fundamental en el liderazgo ético que el dirigente clarifique cuáles son sus valores y los sienta profundamente. El primer requisito del liderazgo ético, consistiría en saber conducirse así mismo: “el liderazgo ético exige de cada persona que clarifique lo que le importa en la vida, qué es aquello por lo cual está decidido a tomar decisiones sobre cosas que se hallan a su alcance y de esto dependerá, también, el modo de comunicarse. Así se dará cuenta de cuáles son sus valores prioritarios (jerarquía de valores) y de cómo va a conducir su vida para conseguir una vida lograda que, a corto plazo o largo plazo, repercutirá en el buen desarrollo de las capacidades operativas de las personas que trabajan con él” (p.31). Para Sonnenfeld conocerse a uno mismo también sería una cuestión central en la consideración de un liderazgo ético, argumenta que “para conseguirlo se necesita una gran dosis de fortaleza y sinceridad, pues las motivaciones reales no siempre están en consonancia con lo que nos gustaría y con lo que constituye un modo ético de comportarse” (p.83).

Por otro lado, **Gómez** (2006) argumenta que “los cambios que nuestras sociedades y sus organizaciones necesitan, sólo podrán materializarse mediante un movimiento ético encabezado por líderes éticos. Líderes cuyo accionar se fundamente en los conocimientos especializados y en la capacidad profesional, pero sobre todo en una visión que defienda y fomente los principios y valores más caros al ser humano: la

honradez, la solidaridad, la justificación social, la defensa a la vida y el respeto a la dignidad de los individuos” (2006, p. 22). Este autor defiende la necesidad de que se recupere por parte de los dirigentes la credibilidad, ya que sin ella, los líderes están abocados al fracaso porque sería inviable la adhesión de los seguidores a sus propósitos. También explica que para que se de un verdadero liderazgo ético es necesario el trabajo sobre el autoconocimiento y la conciencia del dirigente “dado que la práctica del liderazgo ético se basa en el ejemplo personal, es necesario que el dirigente haga una revisión honesta de su forma de pensar, de sentir y de hacer, para después modificar lo que estime conveniente. La conciencia y la voluntad juegan un papel fundamental en este proceso” (2006, p. 31). Para Emiliano Gómez, el liderazgo y los valores son un vínculo indisoluble puesto que los valores determinan la calidad moral del liderazgo, siendo imposible separar ambos conceptos. La autoestima sería un elemento fundamental para ejercitar el liderazgo adecuadamente y el miedo a fracasar o a errar debería ser entendido como un proceso de aprendizaje o una oportunidad para empezar de nuevo (y no como daño irreparable o fin de toda esperanza).

El capítulo segundo del libro de Gómez trata con profundidad las actitudes esenciales del liderazgo ético. Para el autor cualquier actitud viene precedida del pensamiento (racional y emocional) de las personas. Estas actitudes derivan en conductas que son visibles a través de lo que decimos y cómo lo decimos, así como lo que hacemos y cómo lo hacemos. Para este autor “La conducta de una persona gravita en la calidad de su vida privada, pero cuando una persona desempeña una función directiva, su conducta también influye en la organización que dirige. Por esa razón, la conducta de un dirigente que pretende ejercer un liderazgo ético debe estar pautada fundamentalmente por la honestidad, la responsabilidad, la tenacidad, la humildad, el profesionalismo y el compromiso” (2006, p. 77). Según el autor, “la honestidad es la actitud que le confiere al liderazgo su cualidad de ético, y es lo que hace que muchas personas crean en un individuo, y le otorguen su confianza y adhesión” (p. 77)

“La honestidad está muy relacionada con la autoestima, el sentido del decoro y de la dignidad personal. La honestidad es la cuna de la autoridad moral y de la credibilidad, ambas esenciales para los dirigentes de organizaciones, los docentes y los padres” (p. 81). Por lo tanto, la responsabilidad y la honestidad determinan el grado de confiabilidad de una persona. La responsabilidad sería una actitud que indica el grado

de compromiso que tenemos con nuestro propio crecimiento como seres humanos y como profesionales. Para este autor los dirigentes tendrían cuatro niveles de responsabilidad personal:

Tabla 8. Niveles de responsabilidad (Gómez, 2006)

NIVELES	OBJETIVO	NECESIDAD
Responsabilidad por su propio desarrollo como persona y profesional.	Ejercicio de virtudes.	Requiere un cambio consciente y voluntario para superar las propias limitaciones.
Responsabilidad por su situación real de vida.	Ser consecuente con las acciones.	Requiere enfrentarse al problema sin culpabilizar a otros de lo que uno es responsable.
Responsabilidad ante los demás.	Asumir los compromisos que uno declara.	Se deben cumplir los compromisos ante los demás (asumiendo el respeto hacia uno mismo y hacia los demás) para generar confianza y credibilidad.
Responsabilidad por exigir responsabilidad a quienes dirige.	Con el ejemplo exigir a los equipos responsabilidad de sus acciones.	Evitar la condescendencia e irresponsabilidad de los miembros de equipos.

El compromiso para el autor es lo que “en última instancia, puede darle al líder ético más probabilidad de éxito en su gestión. Porque sólo quien se compromete a fondo con una actividad o con una causa, excluye de su pensamiento la posibilidad de fracaso” (2006, p. 105).

Por último, para Gómez, los tres requisitos para que un liderazgo sea eficaz se centran en:

1. Desarrollar adecuadamente la comunicación a todos los niveles.
2. Crear confianza para la cooperación: mostrando de forma fehaciente la voluntad de cambiar una situación, dando ejemplo con actitudes y acciones personales y demostrando que confía y respeta a los miembros de su equipo. Por último, a través de la escucha activa a los empleados, potenciando un ambiente donde se da cabida a la crítica constructiva y a la posibilidad de expresarse honestamente.
3. Delegar para desarrollar, teniendo en cuenta que los objetivos y ventajas de la delegación se basan en:
 - Incentivar el desarrollo profesional en la organización
 - Generar y fortalecer las relaciones de confianza

- Multiplicar la capacidad de realización de tareas
- Garantizar la continuidad del trabajo en ausencia del dirigente
- Liberar tiempo para pensar y diseñar líneas estratégicas de acción
- Preservar la salud física y mental del dirigente.

Como se ha señalado al comienzo, una de las premisas fundamentales de este trabajo y que es sustentada desde la obra de Sonnenfeld y Gómez es que el liderazgo ético se explica desde una dimensión personal, en este sentido, “sin comportamiento ético personal no hay liderazgo ético” (Sonnenfeld, 2010, p. 109).

Por otro lado, Yukl (2008) expone que “el liderazgo ético está relacionado con las necesidades individuales y los rasgos de la personalidad de los líderes (Mumford, Gessner, Connelly, O’Connor y Clifton, 1993; O’Connor, Mumford, Clifton, Gessner y Connelly, 1995). Es más probable que se produzca una conducta destructora orientada a uno mismo en caso de líderes que tienen rasgos de personalidad como un elevado narcisismo, una escasa madurez emocional, una orientación de locus de control externo, y una orientación de poder personalizado. Este tipo de líder tiene más probabilidades de pensar que los demás individuos no son dignos de su confianza y de considerarlos como objetos a los que se puede manipular para su beneficio personal” (2008, p. 444). Para este autor la conducta inmoral tiene mucho que ver con las características de la situación (Treviño, 1986; Treviño, Butterfield y McCabe, 1998); “es más probable que ésta se de en organizaciones con una elevada presión para aumentar la productividad, una intensa competencia para recibir recompensas y promociones, un fuerte énfasis en la obediencia a la autoridad, un fuerte poder del cargo de los líderes, y una falta de valores y normas culturales sobre la conducta ética y responsabilidad personal” (...) “Se justifica en mayor medida la existencia de líderes éticos por ser más propensos a la resistencia a la presión social para que se utilicen prácticas destructivas o inmorales (p. 444).

Para Yukl el paradigma está en definir qué es una conducta ética y qué condiciones influyen sobre la conducta ética (Kahn, 1990). “A pesar del creciente interés en el liderazgo, existe un considerable desacuerdo sobre cuál es la forma adecuada de definirlo y valorarlo. En una disciplina científica que valora la objetividad, incluso el debate de este tema hace que algunas personas se sientan incómodas” (p.436).

El autor concluye que “una importante responsabilidad de los líderes éticos es la gestión de la diversidad. Los líderes desempeñan un papel esencial al ayudar a proveer de igualdad de oportunidades y a eliminar las discriminaciones injustas en las decisiones de selección y promoción. Los líderes pueden hacer muchas cosas para fomentar la tolerancia y el aprecio a la diversidad en las organizaciones. Sin embargo, será un reto para los líderes el fomento de la diversidad al tiempo que intentan construir simultáneamente una fuerte cultura en la organización con valores compartidos y una identificación colectiva” (p. 455).

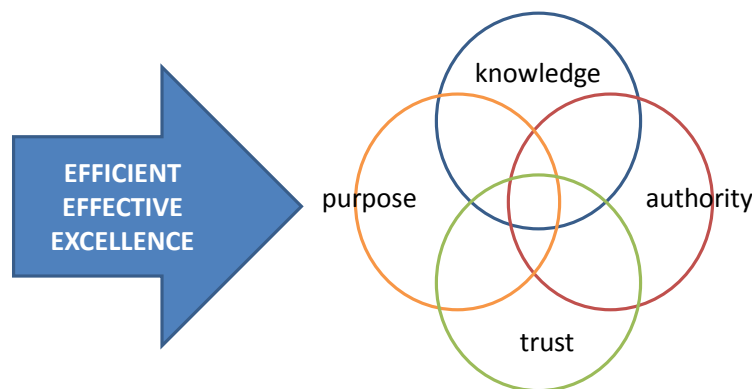
Para Yukl, el gran problema para evaluar el liderazgo ético consiste en determinar cuándo es inadecuada la influencia que se ejerce. Por ello, se propone varios criterios para evaluar el liderazgo ético.

Tabla 9. Criterios para evaluar el liderazgo ético (Yukl, 2008)

Criterio	Liderazgo ético	Liderazgo no ético
Utilización del poder e influencia del líder.	Sirve a los seguidores y a la organización.	Satisface necesidades personales y objetivos profesionales propios.
Gestión de los diversos intereses de múltiples partes interesadas.	Intenta equilibrarlos e integrarlos.	Favorece a los socios de la coalición que ofrece más contraprestaciones.
Desarrollo de una visión para la organización.	Desarrolla una visión a partir de las sugerencias de los seguidores sobre sus necesidades, valores e ideas.	Intenta vender una visión personal como la única de que la organización tenga éxito.
Integridad de la conducta del líder.	Actúa de forma coherente con los valores declarados.	Sus acciones se orientan al logro de objetivos personales.
Aceptación de riesgos en las decisiones y acciones del líder.	Está dispuesto a asumir riesgos personales y a tomar decisiones necesarias.	Evita las decisiones o acciones necesarias que acarreen un riesgo personal para el líder.
Comunicación de información relevante sobre las actividades.	Divulga totalmente y a tiempo la información sobre los acontecimientos, problemas y acciones.	Utiliza el engaño y la distorsión para sesgar las percepciones de los seguidores sobre los problemas y el progreso.
Respuesta a las críticas y a las discrepancias de los seguidores.	Promueve una valoración crítica para identificar mejores soluciones.	Desanima y suprime cualquier crítica o disidencia.
Desarrolla las habilidades y autoconfianza de los seguidores.	Utiliza el asesoramiento, el tutelaje y la formación para desarrollar a sus seguidores.	Resta importancia al desarrollo para mantener a los seguidores débiles y dependientes del líder.

Desde otro punto de vista, **Johnson** (2005) analiza cuáles deberían de ser los componentes o dimensiones del liderazgo ético. En este sentido, el liderazgo ético, la ética organizativa y la responsabilidad social son conceptos inseparables. *“Ethical leadership must, then, be effective, efficient, and excellent if it is not to waste human potential. It is not enough to be ethical in one’s individual actions to be an ethical leader. To be effective, efficient, and excellent, four components of ethical leadership must be understood and developed: Purpose, Knowledge, Authority and Trust”*⁷. Por lo tanto, existen cuatro componentes que conforman el concepto del liderazgo ético y todos estos componentes o dimensiones necesariamente estarían interrelacionados entre sí tal y como se puede evidenciar en la siguiente figura.

Figura 1. Dimensiones del liderazgo ético (Johnson, 2005)



- ⁷ Extraído de
<http://www.ethicaledge.com/Components%20of%20Ethical%20Leadership%20July%2001.pdf>

- *Propósito*, ya que el líder ético debe saber en todo momento las razones que conducen a la organización en una u otra dirección. Debe saber hacia donde va.
- *Conocimiento*, para juzgar y actuar prudentemente. Este conocimiento está influenciado por la organización, pero también por el contexto o ambiente.
- *Autoridad moral*, porque el líder ético tiene poder para tomar decisiones y actuar consecuentemente, pero, desde esta perspectiva se entiende que estas decisiones son en todo momento compartidas y contrastadas con la organización. Esta característica ayuda a la organización a llevar a cabo objetivos compartidos.
- *Confianza*, porque lo característico del líder ético es que inspira confianza a los miembros de la organización y al contexto que le rodea. El autor añade que *"Without trust and knowledge, people are afraid to exercise their authority"*.

Johnson argumenta que se da la existencia de cinco modelos de liderazgo ético en función del nivel de influencia e intervención que ejerce el líder: Inspiración (*inspiration*) que sería consiste en servir de ejemplo para que las personas que componen la organización den lo mejor de sí misma (mínimo nivel de intervención del líder); Facilitación (*facilitation*), facilitando el compromiso de las personas y orientándolas cuando sea necesario; persuasión (*persuasion*) apelando a la razón para convencer a las personas con el fin de conseguir unos propósitos determinados; manipulación (*manipulation*) ofreciendo incentivos para conseguir un objetivo cuando el compromiso es escaso en una organización y, por último, coerción (*coercion*) forzando a miembros de la organización a cumplir una determinada función o tarea, cuando existe una negativa o un escaso y nulo compromiso por su parte (máximo nivel de intervención del líder).

Por lo tanto, el liderazgo sería un fenómeno que se explica y actúa en función de la situación; aunque el tipo de influencia ideal se basa en la inspiración y la facilitación, puede darse el caso de que en determinadas situaciones el líder deba aplicar un nivel mayor de intervención como sería la coerción si esto fuera necesario. *"(...) different styles of leadership are necessary to maintain or implement change in the organizational culture that is optimal for it to survive and thrive within the organization's context."*⁸

- ⁸ Extraído de
<http://www.ethicaledge.com/Components%20of%20Ethical%20Leadership%20July%202001.pdf>

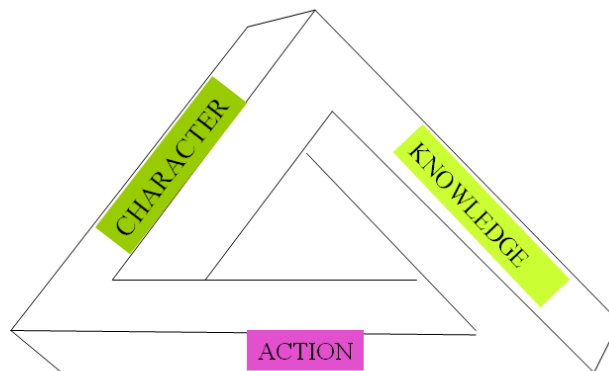
Para **Pinnell y Eagan** (1997) de la Universidad West Virginia, *“Virtually all human activities have an ethical dimension. Research has shown that ethical attitudes and behavior can be learned and practiced at any stage of one’s life.”*⁹

Para estas autoras, existe una integración de tres cualidades características del líder ético:

- Conocimiento (Knowledge)
- Acción (Action)
- Carácter (Character)

Figura 2. Dimensiones del liderazgo ético (Pinnell y Eagan, 1997)

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO ÉTICO
(Pinnell, P. S y Eagan, S.C.)
West Virginia University



Para las autoras la figura simboliza la integración de tres cualidades del liderazgo ético: conocimiento, acción y carácter y *“the logo, conceivable, yet structurally impossible, represents the dilemma created when one quality is out of sync with the other two”*.

- ⁹ Extraído de <http://www.wvu.edu/~exten/infores/pubs/fypubs/wl352.pdf>

Guillén y González (2000) exponen en su trabajo una crítica sobre la excesiva fragmentalización consustancial a los estudios que analizan el fenómeno del liderazgo. Los autores llegan a la conclusión de que las razones por las que el liderazgo genera una adhesión de los miembros de la organización a los fines institucionales se deben a múltiples fuentes de influencia que son la clave para un liderazgo eficaz (a través del poder, la eficacia, la atractividad o la moralidad). Esta influencia tiene su origen en la competencia técnica del líder, sus rasgos psicológicos y sus virtudes -en sentido clásico- que conforman su personalidad y su visión del mundo y la organización. Por ello, los autores compensan esta falta de visión holística, concibiendo el liderazgo como un constructo multidimensional, compuesto principalmente por tres dimensiones:

- Dimensión técnica: “esta dimensión hace referencia al conjunto de habilidades técnicas que posee la persona, su saber hacer. El líder atrae por su capacidad para conseguir resultados, apoyado en sus habilidades y en su conocimiento de la realidad que, además, juzga con corrección, con visión. En el plano también intelectual, la capacidad para obtener resultados requiere precisamente de la búsqueda de éstos, la intencionalidad del logro de recompensas, de beneficios. Como vimos, esta dimensión ha sido objeto de estudio de modo especial por los enfoques “transaccionales del liderazgo”. (2000, p. 7)
- Dimensión psico-emotiva. “En esta dimensión las razones por las que el líder provocaría adhesión, su capacidad de influencia, se apoyan en los rasgos psicológicos de su carácter, en su capacidad para crear un clima atractivo. El líder convence, arrastra con su modo de ser, no tanto por su búsqueda o logro de resultados, como por el logro de satisfacción que genera entre su gente. Como adelantábamos, la mayor parte de los enfoques tradicionales del liderazgo se han centrado en esta dimensión, de los enfoques más recientes el enfoque “transformacional” hace hincapié precisamente en estos aspectos”. (p. 7).
- Dimensión ética: “Junto a estas dos dimensiones, este trabajo defiende la presencia de un tercer aspecto de la realidad del cual apenas se ha hecho eco ninguno de los trabajos revisados, nos referimos precisamente a la dimensión moral o ética del liderazgo, que entendemos que, junto con las anteriores, da razón de la influencia libre sobre el comportamiento de terceros. La persona líder atraería por sus virtudes morales, en el sentido en que las entendieron los filósofos

clásicos: como hábitos estables del carácter que le ayudan a hacer lo correcto y que, junto a los rasgos psicológicos del carácter ya citados, configuran su personalidad. Gracias a las virtudes, que se adquieren con la práctica, el líder atraería por la corrección moral de su comportamiento” (p. 7).

A continuación, se expone un gráfico desarrollado por los autores donde muestran estas tres dimensiones relacionadas con prácticas o modos de influencia de la dirección y las principales fuentes de influencia.

Tabla 10. Prácticas directivas y fuentes de influencia (Guillén y González, 2000)

Algunas prácticas o modos de influencia de la dirección	DIMENSIÓN	PRINCIPAL FUENTE DE INFLUENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de tareas - Supervisión y control directos - Normas de obligado cumplimiento. - Dotación y asignación de recursos. - Procedimientos y rutinas prácticas formalizadas. - Fijación de objetivos y metas. - Sistemas de información-decisión. - Sistemas de remuneración. - Sistemas de evaluación. - Formación. - Sistemas de reconocimiento y recompensa. - Códigos de conducta - Credos - Declaración de la misión común. - Actuación desinteresada. 	TÉCNICA	<u>PODER</u> (Mandato)	<u>LIDERAZGO</u>
	PSICO-EMOTIVA	EFICACIA (Corrección)	
	ÉTICA	ATRACTIVIDAD (Incentivos) MORALIDAD (Ejemplaridad)	UNIDAD

Por otro lado, **Sergiovanni** (1992) argumenta que el liderazgo moral está asociado a tres dimensiones importantes que él denomina como:

- El corazón (the heart) que se refiere a lo que yo valoro y en lo que creo como líder.

- La cabeza (the head) que se refiere a la concepción personal que el líder tiene sobre cómo funciona el mundo
- La mano (the hand) que se refiere a las decisiones, acciones y conductas que aplico en la práctica.

Para el autor lo más importante para el liderazgo moral es el corazón y la cabeza del liderazgo, porque en función de estas dimensiones, tendrán como resultado unas conductas y acciones determinadas.

Connock y Johns (1995) en su obra *“Ethical Leadership”* conciben la ética como confianza, como la capacidad para decidir qué es lo correcto o lo equivocado en cada caso, así como en las reglas que subyacen y definen las conductas responsables de individuos y grupos (1995, p. 2). Para los autores *“What then ethical leadership? Our emphasis on leadership raises in pursuing this vision, and of an integrated ethical dimension to the vision. As Tom Peters put it in Thriving on Chaos, leadership involves the highest integrity and vision which are clear – and lived with almost frightening consistency, in small as well as in large ways”* (p. 2-3).

Los principales factores de éxito en el ejercicio del liderazgo ético, podrían resumirse en catorce. Concretamos los más relevantes a continuación (p. 208-221):

- Se tiene que tener claro, por un lado, la relación existente entre los valores éticos y el liderazgo ético y, por otro lado, la visión y la dirección estratégica de la organización.
- Se deben considerar maneras sistemáticas para establecer refuerzos y castigos, así como procedimientos internos de comunicación, con el fin de regular, reforzar y promover los principios de un liderazgo ético.
- Especialmente es la Alta Dirección de las compañías, quienes deben apoyar y servir de ejemplo como líderes éticos.
- Necesariamente deben incorporarse los principios de liderazgo ético en las políticas generales de la compañía.
- Se debe especificar y medir el sentido concreto que tiene el ejercicio del liderazgo ético dentro de la organización.
- Definir los indicadores de aquellas conductas y estándares éticos deseables para la organización.

- Es importante promover acciones educativas e invertir recursos para la promoción de las conductas y habilidades necesarias para el ejercicio del liderazgo ético.
- El proceso de implementación de un liderazgo ético, así como la monitorización de los valores éticos de la organización, deben estar previamente estructurados y formar parte de un proceso abierto que transmita confianza al conjunto de la organización. En este sentido, el rol que juegan los departamentos de recursos humanos es vital.
- Todas las partes de la organización deben involucrarse en la definición e implementación de un liderazgo ético.
- La aplicación es más efectiva si se estimula a los empleados a denunciar prácticas impropias, ilegales o poco éticas.
- Los valores éticos y los códigos de conducta (liderazgo ético en acción) tienen que ser revisados de vez en cuando, con el fin de mantenerlos vivos y actualizados.
- El liderazgo ético no significa aplazar decisiones difíciles e incómodas.

2.1. Investigaciones recientes sobre liderazgo ético

Como ya se ha apuntado en apartados anteriores, existen pocas investigaciones científicas que estudien el fenómeno del liderazgo ético. Las investigaciones más relevantes en la conceptualización y medición del liderazgo ético, se han llevado a cabo principalmente dentro del contexto empresarial norteamericano (Treviño, et al., 2003, 2005), Malasio (Ponnu y Tennakoon, 2009; Ahmad, et al., 2009) e Indio (khuntia y Suar, 2004).

La mayor parte de estos estudios se han inspirado en el modelo de Kanungo y Mendoca (1996); como ya se ha apuntado en el apartado anterior, se centran en el estudio de la dimensión ética del liderazgo través del análisis de tres variables como son: a) las motivaciones reales que mueven la conducta del líder, b) la formación del carácter ético del líder (a través de la práctica y hábito de las virtudes morales) y, por último, c) la estrategia de influencia empleada por el líder.

A continuación, exponemos cuatro de estos estudios anteriormente citados. En primer lugar, se incluyen dos trabajos de investigación llevados a cabo por **Treviño, Brown** y colaboradores (2003, 2005) de la Universidad de Pensilvania (Estados Unidos) que suponen una importantísima aportación al campo científico en el estudio del liderazgo ético.

El primer estudio de Treviño y colaboradores es una investigación cualitativa llevada a cabo durante el año 2003. Pretende analizar en qué consiste el liderazgo ético para los altos ejecutivos de organizaciones empresariales y empleados dedicados a temas legales o éticos de empresas de tamaño medio-grande sobre el liderazgo ético¹⁰.

Para los autores, sin la garantía de una calidad ética en la cumbre de la pirámide organizativa es muy difícil que fluya de arriba a abajo al resto de niveles de la organización. La técnica empleada para la recogida de información se basa en entrevistas en profundidad con altos ejecutivos de diversos sectores empresariales y empleados dedicados a temas legales. Por lo tanto, se basa en una metodología cualitativa donde se realizan entrevistas telefónicas y presenciales en profundidad a dos tipos de informantes principales: a) Dirección ejecutiva (*Senior Executives*) y b) profesionales dedicados a temas legales y éticos (*corporate ethics, legal officers*). Según los autores era fundamental analizar las respuestas de este tipo de profesionales porque *"It's the ethics's officers role to interact frequently with employees at all levels of the organization through ethics and compliance reporting systems, help times, and training programs. Essentially, it is their job to think about ethics in the organization"*. Por ello, este tipo de profesional es idóneo para dar el punto de vista de los empleados desde un enfoque externo.

Se llevaron a cabo cuarenta entrevistas de tipo semi-estructurado (veinte con los expertos legales/éticos y otras veinte con los altos ejecutivos) de una duración que oscilaba entre una y dos horas. La idea era analizar aspectos externos del liderazgo ético a través de los profesionales legales y aspectos internos del liderazgo ético a través de los ejecutivos. Las entrevistas se realizaron telefónica y presencialmente (en muchos casos sólo vía telefónica por la inaccesibilidad y falta de tiempo de los CEO's).

Los hallazgos de esta investigación pueden concretarse en los siguientes:

- Existen múltiples dimensiones de liderazgo ético.
- El liderazgo ético es considerado como un concepto más amplio que la suma de ciertos elementos como la integridad o los valores basados en un liderazgo

¹⁰ Estudio llevado a cabo con CEO's, Directivos y Vicepresidentes en activo o retirados, de compañías medianas o grandes de muy diversos sectores (servicios, sanidad, tecnológico, finanzas, farmacéuticas, publicidad, electrónicas, retail, metalúrgicas, telecomunicaciones, etc.)

inspirador; en este sentido, se incluye una componente transaccional del liderazgo que incluye la comunicación, así como un sistema de refuerzo que orienta (premiando o castigando) la conducta ética. Este hallazgo es vital para la tesis de los autores y para futuros trabajos que realizan donde se demuestra que este factor sigue siendo importante para explicar el liderazgo ético (Treviño et al., 2005).

- Se encontró una nueva categoría que etiquetaron como *“ethically neutral successful leadership (ENS Leadership)”* que puede ser traducido como “liderazgo ético neutral” o “estilo neutro de liderazgo ético”; se refiere a un estilo de liderazgo percibido por los colaboradores –más que por sus valores o principios- por su eficacia y éxito en los negocios. El ENS Leadership sería, por lo tanto, un estilo de liderazgo ambiguo desde un punto de vista moral. Un ejemplo de esta cuestión es que habitualmente los altos ejecutivos no son claramente amoraless, pero tampoco llegan a ser íntegros plenamente, más bien se podría afirmar que son eficaces en sus propósitos: *“they considered clearly ‘unethical’ leadership to be quite rare among senior executives. What they saw as more common was leadership that was neither clearly ethical nor clearly unethical, something more akin to Carroll’s (1987) amoral management”* (p. 11).¹¹
- Encontraron además que *“similarities and differences between ethics officer’s and senior executive’s perceptions also led to insights about the importance of vantage point and social salience in perceptions of executive ethical leadership. In order to be perceived as an ethical leader by those outside the executive suite, the executive must engage in socially salient behaviors that make the executive stand out as an ethical figure against an ethically neutral ground”* (2003, p. 5).
- En el desarrollo de las entrevistas, se daba la posibilidad a los ejecutivos participantes en la investigación de que pudieran definir lo que para ellos era el liderazgo ético analizando este fenómeno, bien desde su propia actividad, o bien, inspirándose en la actividad de otros directivos. Un hallazgo de la investigación consistió en que generalmente las reflexiones de los ejecutivos se apoyaban en la actividad de otros directivos *“although we cannot be sure whether these executives were thinking of themselves or other executives, it is clear from the interviews that many of them were thinking about others”* (2003, p. 12).
- Los hallazgos relativos al contenido manifiesto o explícito de las entrevistas se realizaron a través del análisis de contenido de las transcripciones de las

¹¹ Son conclusiones extraídas de las entrevistas a los profesionales que desempeñan funciones en el ámbito legal o ético de las compañías estudiadas.

entrevistas. En este sentido, llegaron a encontrar 33 categorías y 10 entradas, elaborando unas 165 tarjetas. Se asignaron las tarjetas tras un proceso de análisis a cada categoría y se llegó a un nivel de consenso elevado de 92.1% en el caso de las entrevistas de los profesionales legales y de un 88,7% en el caso de los datos de los Ejecutivos.

- Las categorías que emergieron del análisis de contenido de las entrevistas fueron las siguientes:
 - a) Orientación hacia las personas (*people- orientation*): “*executive ethical leaders are perceived to be first and foremost people focused. They care about people, respect people, develop their people, an treat people right*” (2003, p. 14).
 - b) Acciones y rasgos éticos visibles (*visible ethical actions and traits*): que se refiere al liderar con el ejemplo o hacer lo que se predica; se centra en la importancia de la consistencia y de la coherencia en la conducta de los líderes. También es importante que los líderes éticos sean buenos comunicadores y sepan escuchar. En el estudio se concluye que los participantes relacionan el concepto de liderazgo ético con la capacidad del líder para influenciar e inspirar, (propio del liderazgo transformacional), así con cualidades psicológicas como pueden ser la valentía o la fuerza (*courageous and strong*).
 - c) Los participantes del estudio relacionan el liderazgo ético con un *estilo transaccional de liderazgo* que se centra en establecer los valores y las reglas éticas en la organización. Estos líderes premian y castigan a los profesionales que no se mueven en esos estándares éticos declarados. En este sentido, la disciplina y la firmeza son valores clave para diferenciar a los líderes éticos.
 - d) Un rasgo importante de los líderes éticos es el amplio sentido de la conciencia ética (*Broad ethical awareness*). Según los resultados obtenidos, es fundamental para los entrevistados la capacidad del líder para servir y atender a los miembros de la empresa, teniendo muy en cuenta a todos las partes integrantes (*stakeholders*) en la toma de decisiones. Los líderes se concentran en la calidad del servicio y del producto, y son conscientes de lo que ellos hacen y cómo lo hacen para alcanzar los objetivos empresariales a largo plazo. A diferencia del líder ético para los participantes en el estudio el tipo de liderazgo ético neutral se enfoca en alcanzar los objetivos económicos sin importarle cómo hacerlo, por eso, para los autores “*ethics is ‘not on the ethically neutral leader’s radar screen*” (p.19).

- e) El proceso de toma de decisiones fue uno de los factores más enfatizados por los ejecutivos. Para hablar de liderazgo ético, este proceso debe ser plenamente coherente con las acciones y debe tener como referencia firmes criterios de justicia. En el estudio se concluye que para los ejecutivos, el proceso de toma de decisiones debe guiarse por la tradicional regla de oro, por criterios de justicia y por lo que se denomina como el test del periódico o *the flashing/newspaper test*. Esta prueba pretende ser un ejercicio de reflexión interesante para evaluar la propiedad o corrección de una decisión particular, a través del cuestionamiento personal sobre ¿Cómo se sentiría uno si la decisión tomada saliera a la luz? o si ¿Tomarías la misma decisión si ésta fuera publicada en la página principal de un periódico de tirada nacional?.
- f) La mayoría de los entrevistados señalaron que la moral personal está estrechamente ligada al comportamiento ético de un líder. También ante la pregunta realizada a los profesionales legales, ¿Puede una persona ética ser un líder poco ético? La respuesta fue afirmativa. Por ejemplo, un sujeto de la muestra comentó que: *"I have seen examples of people would never dream of doing anything that they would view as unethical but in the heat of battle they can sometimes lose their compass"* (p. 20).
- g) Una de las implicaciones más importantes de este estudio se refiere a que *"Leaders must convey a socially salient agenda. One way to do so is to share information publicity about important organizational decision – especially those that affect people"* (p.30).
- h) El estudio revela que los líderes éticos deben demostrar que realmente se preocupan por los profesionales de muy diversas maneras: escuchándoles, haciendo visible que los temas éticos son una prioridad, decidiendo en función de lo que es mejor para la organización. De igual manera, se hace énfasis en la importancia de una comunicación regular entre los ejecutivos y los empleados con el fin de tratar temas que les afectan y para dejar constancia de que las conductas poco éticas son consecuentemente sancionadas por la organización.

El segundo estudio de Treviño y colaboradores desarrollado en el año 2005; pretende dar un paso en la medición y conceptualización del constructo de liderazgo ético desde una perspectiva de aprendizaje social (Bandura, 1977). La premisa que sustenta esta teoría consiste en que, por regla general, las conductas de los líderes son imitadas por el conjunto de la organización, por lo tanto, es probable que cuando los líderes son

éticos, las personas que componen las organizaciones actúen conforme a unos estándares éticos elevados. Para los autores, el liderazgo ético es una variable fundamental para garantizar óptimos resultados de los empleados en una organización.

Las variables más valoradas por los empleados con relación a sus líderes son: la honestidad, conducta ejemplar, confianza en el líder, percepción de justicia en el trato y las relaciones, influencia idealizada (dimensión del liderazgo transformacional) y supervisión.

Para llevar a cabo este estudio los autores se basan en el concepto de liderazgo transformacional y carismático que Bass y Avolio propusieron en el año 1994. En consecuencia, desarrollan una Escala de Liderazgo Ético (*ELS- Ethics Leadership Scale*). Para desarrollar la base teórica del estudio, los autores detectaron previamente tres variables en la conducta organizativa (*organizational behavior- OB*) que se pueden solapar con el concepto de liderazgo ético. Éstas variables son:

1- El liderazgo ético y el liderazgo carismático. Bass y Avolio (1994) desarrollan cuatro dimensiones básicas que conforman el liderazgo transformacional, éstas son: motivación inspiracional, influencia idealizada, consideración individual y estimulación intelectual. De todas ellas, según los autores, *la influencia idealizada* es la que más se acerca a definir lo que es la dimensión ética del liderazgo. Este componente implica que los líderes son modelos a imitar por sus seguidores (Avolio, 1999). Si ellos promueven y exigen estándares elevados de conducta moral, lo más probable es que este modelo sea imitado por la organización.

Turner, Barling, Epitropaki, Butcher y Milner (2002) concluyen en sus estudios que el desarrollo cognitivo moral del líder está relacionado positivamente con el liderazgo transformacional y no con el transaccional que ejerce una dirección por excepción (es decir, en intervenir únicamente cuando las cosas van mal).

Por otro lado, algunos autores como Kelman (1958) sugieren que *“the compilanse-based influence style associated with transactional leadership behavior is unethical”* (en Treviño 2005, p. 118). En este sentido, las relaciones entre el liderazgo transformacional vs. transaccional y el liderazgo ético vs. antiético o amoral no tienen un corte claro, ya que para algunos el liderazgo transformacional o carismático no

tiene por qué ser ético (Bass, 1985) si ello está motivado por el propio interés antes que por el altruismo (Bass, 1998; Howell, 1988 & Avolio, 1992) y en el caso de que ellos utilicen el poder inapropiadamente. Pero existen estudios que demuestran la importancia del estilo transaccional en un correcto ejercicio de liderazgo como por ejemplo los estudios de Gini (1998) o el anterior estudio de Treviño, Brown y Lincus (2003) que demostraba que el liderazgo ético tenía un componente transaccional en cuanto a que la alta dirección debía premiar y castigar los comportamientos éticos o no éticos de la organización.

2- Liderazgo ético y honestidad del líder.

Existen muchos estudios que tratan de relacionar la efectividad del líder con su honestidad, integridad o confianza. Algunos de los estudios a los que alude Treviño y colaboradores en esta investigación son los siguientes: Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dorfman, 1999; Kouzes & Posner, 1993; Posner & Schmidt, 1992.

Para Treviño fue Avolio quien demostró que la honestidad es sólo una de las muchas características que diferencian lo ético de lo no ético en el líder carismático. Por lo tanto, para los autores del estudio, la confianza, integridad u honestidad deben contribuir a la definición del liderazgo ético pero siendo conscientes que esto no es el propio constructo en sí, sino parte de él.

3- Liderazgo ético y justicia

Es esencial para la consideración de un liderazgo ético la asociación que establecen los colaboradores entre el líder y su capacidad para administrar justicia. Juzgar conlleva una toma de decisiones compleja que es quizá –por ser lo más visible- lo más crucial en la percepción de los seguidores sobre la gestión ética del líder. Los valores como la dignidad y el respeto, son ampliamente demandados por los empleados de una organización con relación al líder. El enfoque de partida para explicar el fenómeno del liderazgo ético se basa en el aprendizaje social (Bandura, 1977) ya que la influencia del líder afecta a la conducta de los seguidores moldeándola.

Este aspecto incluye el aprendizaje a través de la observación, imitación e identificación. Desde esta teoría *“high standing in a ‘prestige hierarchy’ and the ability to control rewards both contribute to modeling effectiveness (Bandura, 1986, p. 207).*

And, previous research has demonstrated that models influence prosocial behavior (Bryan & Test, 1967; Rosenhan & White, 1967) (en Treviño et al. 2005, p. 119).

En este segundo estudio Treviño y colaboradores proponen la siguiente definición de liderazgo ético:

"We define ethical leadership here as the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making." (2005, p. 120)

La primera parte de la definición viene a señalar que son los seguidores los que confieren la credibilidad al líder, y esta atribución depende en gran medida del contexto *"for example, in some cultures normatively appropriate behavior might include speaking out publicly against some organizational action; in other cultures, such public voice would be considered to be normatively inappropriate"* (2005, p. 120).

La segunda parte de la definición implica que el líder defiende altos estándares éticos premiando las conductas que sustentan estos principios, e imponiendo medidas disciplinarias en el caso de las personas que se desvían de dichos parámetros éticos (Gini, 1998; Treviño et al., 2003).

La última parte de la definición se refiere a la toma de decisiones, en el sentido de que el líder valora las consecuencias éticas de sus actos y son justos a la hora de escoger una u otra alternativa.

En cuanto a la medición del constructo de liderazgo ético, los autores desarrollan diez características para definir lo que es el liderazgo ético. La escala se denomina como *ELS_ (Ethical Leadership Scales)* y contempla los siguientes ítems:

1. Escuchan lo que los empleados tienen que decirle.
2. Aplica medidas disciplinarias a los empleados que violan los estándares éticos.
3. Conducen su vida personal de manera ética.
4. Tienen en la cabeza las mejores intenciones con relación a sus empleados.
5. Siempre hacen justicia y toman decisiones equilibradas.
6. Son dignos de confianza.
7. Discuten con los empleados sobre temas éticos o valores.

8. Exponen claramente ejemplos sobre cómo ser éticos y hacer las cosas correctamente en la organización.
9. Tienen en mente los intereses de los empleados.
10. En el proceso de toma de decisiones siempre preguntan a sus colaboradores sobre la mejor manera de hacer las cosas.

Un hallazgo importante de este estudio se basa en el hecho de que el liderazgo ético está positivamente relacionado con la conducta ejemplar del líder, la justicia en las relaciones, la honestidad del líder, así como con la variable la influencia idealizada (*idealized influenced*) propia del liderazgo transformacional. También se encontró una relación positiva con el sentimiento de confianza en el líder y una relación negativa cuando los colaboradores perciben un abuso de autoridad.

Otro hallazgo demuestra la relación existente entre liderazgo ético y los resultados de los empleados en cuanto a su satisfacción con el líder, percepción de la eficacia del líder, dedicación al trabajo (esfuerzo extraordinario) y disposición adecuada por parte de los empleados a la hora de reportar problemas al directivo.

El tercer estudio que se destaca en esta investigación es desarrollado por **Khuntia y Suar** en el año 2004, en el que proponen una escala para evaluar el liderazgo ético de los directivos de sectores públicos y privados de la India. La muestra objeto de estudio fue de 340 directivos de nivel intermedio de dos compañías privadas y dos compañías públicas manufactureras de la India. Los subordinados evaluaron el liderazgo ético de sus superiores a través de un cuestionario de 22 ítems que medían variables como: *Empowerment* o empoderamiento, *la formación del carácter ético y las motivaciones del líder* (motive and character); a su vez, se pedía a los líderes que también se autoevaluaran a través del mismo cuestionario.

Los autores, por lo tanto, se apoyan en el modelo de liderazgo ético de Mendoca y Kanungo (1996), así como en el concepto de “Nurture Leader” de Sinha¹² (1995). El concepto de liderazgo se relaciona con un conjunto de roles y conductas encaminadas

¹² Sinha propone un nuevo estilo de liderazgo que lo define como “*a leader’s nurture is expressed in terms of care, consideration, warmth, support and affection with regard to subordinates and deep interest in their growth and well-being*” (Khuntia y Suar, 2004, p. 14). Este estilo estaría muy relacionado a la dimensión de empowerment eficaz, por ello los autores señalan que “*the empowerment strategy of the ethical leader parallels the NT (Nurturant Task) Style*” (p.15)

a conseguir unos objetivos y a mantener la organización cohesionada. De igual manera, consideran que el liderazgo es un proceso de influencia y un conjunto de estrategias tácticas que pretenden influir en los valores, las conductas y las creencias de los seguidores, con la finalidad de conseguir las metas a corto y largo plazo marcadas desde la visión de la organización.

Para los autores, el liderazgo ético estaría compuesto por tres dimensiones: *dimensión transformacional, carismática y de servicio*. Algunos hallazgos importantes de esta investigación son los siguientes:

- a) Los subordinados perciben a sus líderes más éticos en el sector privado que en el público.
- b) Cuando el trabajador percibe una conducta ética en el líder, su conducta se orienta hacia esos altos estándares éticos, en este sentido, *“the leader’s way of functioning or leading can enhance or diminish the followers’ commitment, job performance, satisfaction and ethical behavior”* (2004, p. 13).

Por lo tanto, se enfatiza la necesidad de afiliación por parte de los subordinados a través de la necesidad de la confianza o el interés que suscita sentirse parte de algo. Los líderes éticos tienden a la intervención, a proveer información sobre la eficacia para realizar una determinada tarea y reconocen la habilidad de los subordinados para resolver determinados problemas. Los autores remarcan en su trabajo la diferencia entre *poder personal* (personal power) y *poder institucional* (institutional power). Mientras que el poder personal sería negativo por utilizarse por parte de los líderes de manera inadecuada y excesiva, en cambio, los líderes éticos gobernarían a través de un poder institucional basado en la autodisciplina, madurez emocional y resolución de problemas que hacen que los empleados se acoplen a los objetivos organizativos. La diferencia es que este tipo de poder se mueve por el logro organizativo y social, en cambio, el otro tipo de poder se mueve exclusivamente por el logro personal.

El concepto de liderazgo ético que se propone desde esta investigación es el siguiente:

“Ethical leaders make efforts habitually to incorporate moral principles in their beliefs, values and behaviors. Their character exhibit commitment to higher purpose, prudence, pride, patience, and persistence. Researchers mention other virtues of ethical leaders such as integrity, determination, fairness, honesty, humility, tolerance, enthusiasm,

courage and responsibility. (Guillén y González, 2001; Solomon, 1999) (En Khuntia y Suar, 2004, p. 15).

Para analizar el tema, se facilitó a los directivos un cuestionario formado por 22 ítems con el fin de analizar las siguientes cuestiones: a) *la percepción de prácticas poco éticas en la organización*, b) *el desarrollo profesional*, c) *el grado de implicación en el trabajo y el compromiso con la organización*, d) *características demográficas de la muestra*. Para la elaboración del cuestionario se tuvo en cuenta el concepto de liderazgo transformacional y carismático de Bass y Avolio (1994) que fue medido con el cuestionario multidimensional de liderazgo ético (*Multifactor Leadership Questionnaire*), así como la escala de liderazgo de Sinha (1987). Por otro lado, con el fin de analizar el apartado de prácticas poco éticas, injustas y erróneas, se basaron en la escala de Newstorm y Ruch, así como la de Jones.

Se concluyó en esta investigación que las prácticas poco éticas más habituales que emergen en una organización consisten en: a) *La manipulación* (aceptación y dar regalos para obtener un tratamiento preferencial, falsificación de informes); b) *engaño sobre los resultados y gestión pésima* de la economía y los recursos y, por último, c) *violación de las normas organizativas* (falta de transparencia en la transmisión de la información y no ceñirse a las normas y políticas de la organización).

Un cuarto estudio destacable es el de **Ahmad et al.** Llevado a cabo en el año 2009, que realiza un análisis del concepto de liderazgo ético, también, desde el modelo de Mendoca y Kanungo (1996, 2006). Este estudio es realizado a una muestra de alumnos universitarios (302 alumnos universitarios y posgrados) y utilizan la escala de 122 ítems sobre Liderazgo Ético propuesta por Khuntia y Suar en el 2004. El hallazgo más importante de este estudio es que refuerza el modelo de Mendoca y Kanungo en el que el liderazgo ético puede explicarse a través de las dimensiones de empowerment y del carácter ético/motivaciones del líder. Los autores concluyen que los líderes son responsables de mantener el tono moral en la organización, así como de facilitar el desarrollo moral de los seguidores a través de estrategias y motivaciones moralmente apropiadas.

2.2. Resumen del capítulo

Una vez analizados los enfoques, modelos y estudios que tratan de explicar en qué consiste el liderazgo ético, podemos decir que se alude a la necesidad de dejar atrás ciertos enfoques reduccionistas (Sergiovanni, 1992), con el fin de desarrollar un concepto más amplio e integrador de liderazgo que, además, tenga en cuenta otra serie de dimensiones importantes que trasciendan la fragmentación consustancial a su estudio (Guillén y González, 2000)

En primer lugar, existe un acuerdo sobre la importancia de centrarse en el análisis de los valores personales y motivaciones del dirigente ya que éstos son un elemento importante que afecta al liderazgo ético de los dirigentes (Kanungo y Mendoca, 1996; Aranzadi, 1991; Pérez, 1998).

En la base de esa integridad existe una jerarquía de valores que debe ser clarificada por el profesional con el fin de conocer sus propósitos vitales, que consiste en una sabiduría personal para saber qué es lo que conviene para llevar una vida lograda y cómo debe de actuar para conseguir con éxito esa vida lograda o *eudaimoia* –en griego- (Sonnenfeld, 2010; Covey, 1993).

Los valores y principios asociados más frecuentemente al estilo de liderazgo ético desde la literatura son en primer lugar, la integridad y honestidad del dirigente o del directivo (Bennis, 2001; Covey, 1993; Badaracco y Ellsworth, 1989); también debido a que es una de las cuestiones asociadas con la satisfacción de las personas y los buenos resultados organizativos (Kouzes y Posner, 1993). Otro valor importante asociado por lo general al liderazgo ético o moral es el de la responsabilidad del dirigente (Barnard, 1938 y Gómez, 2006) y dentro de los enfoques más actuales de liderazgo ético se ha enfatizado la importancia de analizar de qué manera se influye en el conjunto de la organización para conseguir unos determinados fines u objetivos (Zaleznik, 1991; Ciulla, 1998; Kanungo y Mendoca, 1996; Gómez, 2006 y Yukl, 2008).

También se ha aludido a la importancia de ciertos rasgos de la personalidad que afectan al liderazgo ético (Yukl, 2008) y se ha asociado la madurez de la persona como un rasgo esencial que caracteriza a este tipo de líderes (Covey, 1993). En este apartado también se ha hecho alusión a la importancia de entender el liderazgo desde una dimensión personal (Sonnenfeld, 2010).

Por otro lado, existe un consenso amplio sobre la necesidad de valorar la calidad del liderazgo ético desde la acción (Sergiovanni, 1992; Melé, 2001; Drucker, 1954; Pinnell & Egan, 1997). El liderazgo ético se analiza desde la coherencia del dirigente a través de una conducta ejemplar, así como su sabiduría y prudencia en los procesos de toma de decisiones.

La dimensión de la eficacia también ha sido un elemento asociado al liderazgo ético. Para entender este fenómeno dentro de un contexto organizativo se enfatiza la importancia de una ética de expertos (Zaleznik, 1991), que garantice una elevada competencia profesional (Barnard, 1938; Zaleznik, 1991). Algunos autores que han explicado las dimensiones del liderazgo ético han hecho alusión al conocimiento (Johnson, 2005; Pinnell y Egan, 1997), a la dimensión técnica (Guillén y González, 2000).

En cuanto a la conceptualización y dimensionamiento del constructo del liderazgo ético, el modelo de Guillén y González (2000) así como el de Mendoca y Kanungo (1996) resultan especialmente útiles. El primer modelo parte de la premisa de que el liderazgo ético se compone de tres dimensiones clave que son: *la técnica, psico-emotiva y ética*. Son estas tres dimensiones concebidas como una unidad las que harían posible un liderazgo ético y eficaz dentro de la organización. En el segundo modelo, propuesto por Mendoca y Kanungo (1996) cabe señalar que sirve de modelo para importantes estudios empíricos sobre liderazgo ético (Khuntia y Suar, 2004; Ahmad et al., 2009) donde se entiende la necesidad de centrarse en el estudio de las motivaciones del líder, de la formación ética de su carácter y de aquellas estrategias de influencia empleadas para conseguir determinados fines institucionales.

Por último, a la vista de los hallazgos encontrados en estudios referentes sobre liderazgo ético se puede concluir que el liderazgo ético es un constructo multidimensional que engloba un componente transaccional y transformacional importante (Treviño et. al, 2003). El líder ético es concebido por sus seguidores como un profesional que establece con claridad los valores y las reglas a seguir, premiando y castigando aquellas conductas que no siguen los estándares éticos establecidos. También se ha demostrado que ejercen una influencia idealizada porque son considerados como modelos referentes a seguir y como profesionales con una

conducta ejemplar, coherente y orientada a criterios de justicia en el proceso de toma de decisiones. Por ello, las características más valoradas por los seguidores son la honestidad, la conducta ejemplar, la confianza en el líder, la percepción de una justicia en el trato y las relaciones, la influencia idealizada y la supervisión que desarrolla el líder. (Treviño et. al, 2005).

El liderazgo ético también es asociado desde la literatura al estilo de liderazgo de servicio, ya que se le asocia una gran capacidad para servir, teniendo en cuenta los intereses y necesidades de los stakeholders en el proceso de toma de decisiones (Treviño et al., 2003; Sonnenfeld, 2010); en este sentido “en un liderazgo ético mandar es sinónimo de servir. Quien no sirve a los demás (en los muchos aspectos que el servicio tiene), acaba sirviéndose de ellos. Esto supone un desequilibrio que es enemigo de la autoridad. Es casi imposible encontrar un buen líder que no haya sido un buen servidor de una causa, de otras personas y del bien común” (Sonnenfeld, 2010, p. 181). Los líderes éticos son buenos comunicadores, saben escuchar a sus empleados y comparten la información importante de la organización con transparencia (Treviño et. al, 2003).

Una cuestión fundamental de esta investigación se refiere a la importante dimensión formativa que puede asociarse al concepto de liderazgo ético. Se ha evidenciado y argumentado en todas las investigaciones científicas sobre liderazgo ético el impacto de la conducta del líder en el ejemplo de los seguidores de la organización (Treviño et al., 2003, 2005; Khuntia y Suar, 2004 y Ahmad et al., 2009). Y se ha demostrado que los líderes éticos tienen una gran responsabilidad en la satisfacción laboral de los empleados, la percepción de la eficacia del líder, la dedicación al trabajo y una disposición adecuada a la hora de reportar posibles problemáticas al directivo (Treviño et. al, 2005). Otras investigaciones ponen de relieve que este tipo de líderes fomentan el compromiso, el desarrollo profesional, la satisfacción del empleado y las conductas éticas de los seguidores (Khuntia y Suar, 2004).

CAPÍTULO II: PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO ÉTICO: MOMUCLE (MODELO MULTIDIMENSIONAL Y CONCÉNTRICO DE LIDERAZGO ÉTICO)

1. Introducción

En este segundo capítulo, se pretende aportar un modelo multidimensional y concéntrico de liderazgo ético. Multidimensional, porque tal y como se ha analizado en el anterior apartado, el liderazgo ético es, en primer lugar, un constructo multidimensional (Treviño et. al, 2003; Guillén y González, 2000; Sergiovanni, 1992). En segundo lugar, se destaca en el presente trabajo, su característica de concéntrico; este término según la RAE¹³ es definido como “1.*adj.Ggeom.* Dicho de figuras y de sólidos, que tienen un mismo centro. Desde este modelo, el ejercicio de liderazgo ético se puede desarrollar desde diversos niveles (personal, relacional, gerencial, organizativo y social), pero es el nivel personal el que dota de sentido a todos los demás, supondría el nivel más importante del modelo, el centro de todos los demás niveles, porque “sin comportamiento ético personal no hay liderazgo ético” (Sonnenfeld, 2010, p. 109).

Los modelos y enfoques que han inspirado este modelo, por su claridad y pertinencia, son los propuestos por Guillén y González (2000), Kanungo y Mendoca (1996) y Covey (1993). El modelo de Guillén y González (2000) ha servido para estructurar las dimensiones generales del modelo (dimensión técnica, psico-afectiva, ética y formativa¹⁴). El modelo de Kanungo y Mendoca, referente en este campo, ha sido de utilidad en la organización de la dimensión ética. Por último, la teoría de Covey (1993) sobre los niveles de ejercicio del “liderazgo centrado en principios” también ha servido para explicar el modelo que se propone a continuación.

Con el fin de definir el contenido de la dimensión técnica, psico-afectiva, formativa y ética se han tenido en cuenta algunos modelos de liderazgo. Para explicar la dimensión técnica se ha hecho alusión al estilo transaccional (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1994) por su relación con el concepto de liderazgo ético (Treviño et al., 2003, 2005). Dos modelos que han sido especialmente útiles para explicar la dimensión psico-afectiva son el estilo transformacional (Avolio y Bass, 1994) y resonante

¹³ www.rae.es (22ª edición)

¹⁴ Esta última dimensión se aporta desde la investigación y no estaba recogida en el modelo inicial de Guillén y González (2000)

(Goleman et al., 2002); en el primer caso, también se ha demostrado su relación con los líderes éticos (Treviño et al., 2003, 2005). Por último, se ha tenido en cuenta el estilo de servicio como el más apropiado para definir la dimensión formativa del liderazgo ético (Greenleaf, 1977). Todos estos estilos de liderazgo aportados desde la investigación, son estilos complementarios y en sí mismos son estilos de liderazgo ético. Se considera, desde el presente trabajo que analizados en su conjunto y de manera integrada, aportan una visión más completa sobre este fenómeno, explicando con mayor precisión en qué consiste el liderazgo ético.

Es importante señalar que el objetivo de esta propuesta no se centra en definir lo que es moralmente correcto y no es moralmente correcto, tampoco se trata de aportar un inventario de características que deriven a un modelo ideal de “súper líder”. Se trata más bien de facilitar una herramienta de autoanálisis y reflexión crítica sobre el ejercicio de liderazgo ético de aquellos profesionales que se encuentran desempeñando funciones directivas y de responsabilidad desde cualquier ámbito organizativo.

A continuación, se profundiza en las dimensiones, variables, indicadores y elementos que se recogen en la propuesta de este Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético - en adelante MOMUCLE - así como los principios que lo regulan. Se expone a continuación dos figuras para visualizar las dimensiones y estructura general del modelo:

Figura 3. Dimensiones y niveles del MOMUCLE (fuente: elaboración propia)

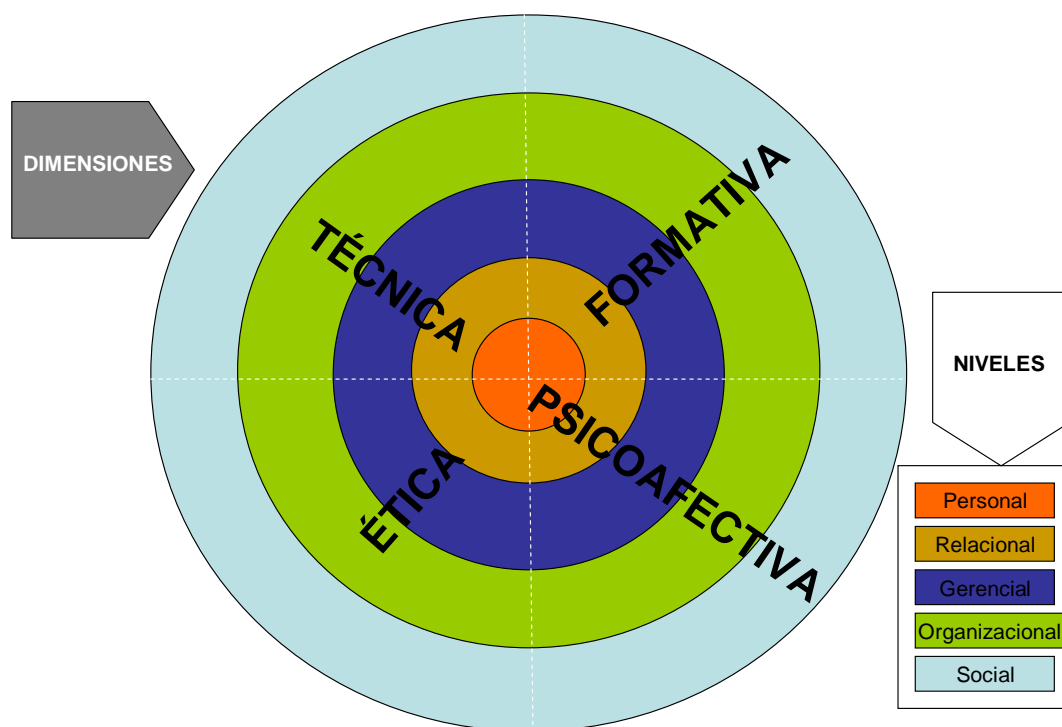
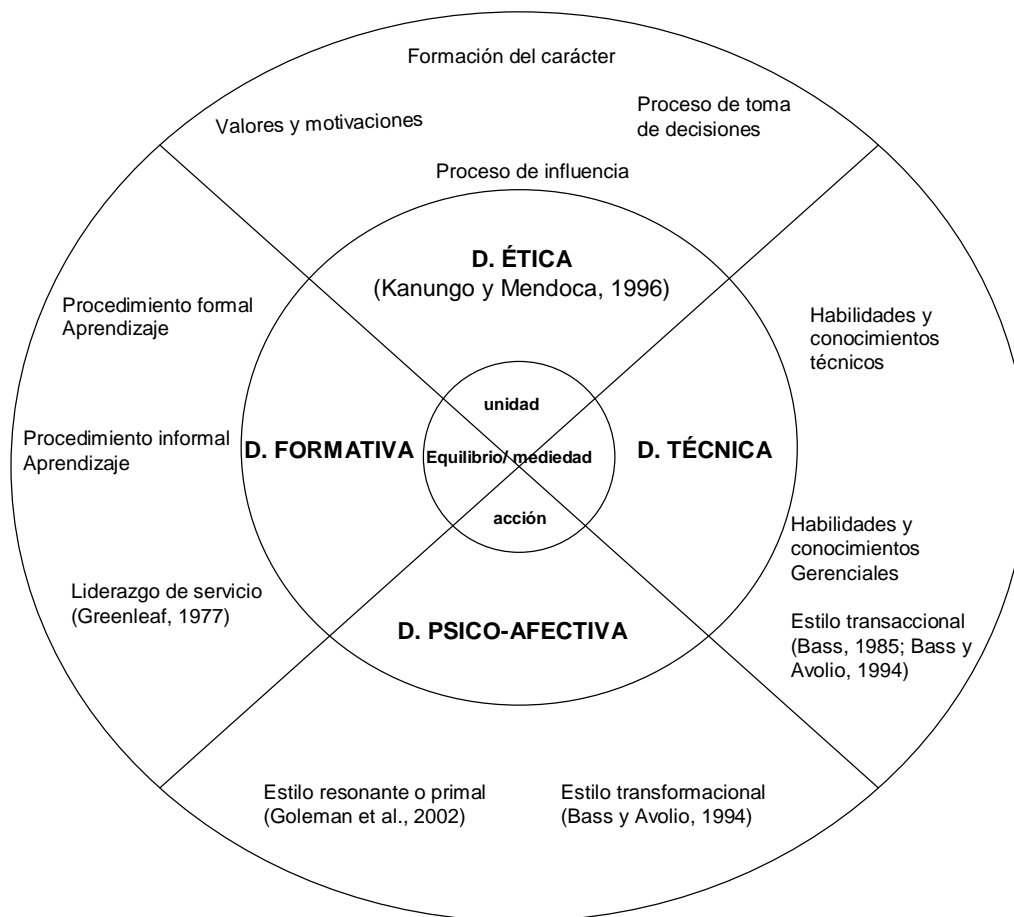


Figura 4. Dimensiones, variables y principios del MOMUCLE (fuente: elaboración propia)



Como se puede observar en la primera figura, el MOMUCLE se compone de cuatro dimensiones que se definen a continuación brevemente:

1. Dimensión técnica, relativa a la experiencia y formación previa, al saber hacer y a las competencias o habilidades técnicas necesarias para poder desempeñar adecuadamente un determinado trabajo o tarea.
2. Dimensión psico-afectiva o psico-emocional, relativa a la inteligencia emocional o madurez psicológica que posee un determinado profesional a la hora de afrontar eficaz y éticamente la relación consigo mismo y con los demás.
3. Dimensión formativa, que se centra en la responsabilidad de los líderes en el desarrollo de una formación y reciclaje permanentes (a un nivel personal y de los profesionales que componen las organizaciones). Esta cuestión se vincula con un necesario liderazgo de servicio, así como con los procesos de evaluación institucional que hacen posible tomar decisiones teniendo como referencia datos

objetivos de evaluación y poder tener un diagnóstico de sobre la eficacia de las medidas adoptadas.

4. Dimensión ética, que es el corazón de las dimensiones y del liderazgo ético (Ciulla, 1998). Esta dimensión se explica, principalmente, desde el modelo de Mendoca y Kanungo (1996) sobre la dimensión ética del liderazgo. Incluye por lo tanto, el análisis de los valores y las motivaciones de los líderes, la formación del carácter ético, así como la calidad ética de los procesos de influencia desarrollados por el líder.

2. Principios que regulan la dinámica del modelo

Los **principios** que regulan la dinámica del modelo son los siguientes:

- Unidad, porque todas las dimensiones y niveles representan una unidad en la persona, aunque este estudio pretenda separarlas para su análisis.
- Equilibrio y valor de “mediedad”, ya que se parte de la premisa de que un auténtico liderazgo ético se produce cuando existe un equilibrio entre las dimensiones y los niveles de ejercicio del liderazgo. En este sentido, el exceso o ausencia de alguna dimensión o nivel de desarrollo, puede derivar en estilos de liderazgo poco éticos. Este modelo, por lo tanto, se inspira en la “teoría del punto medio” de Aristóteles y el valor de la *mediedad*¹⁵.
- Acción, puesto que el modelo se concibe, tal y como decíamos en el segundo capítulo desde la acción, el análisis de consecuencias y la gestión de los procesos de toma de decisiones.

3. Niveles de ejercicio del liderazgo ético

En este modelo se analiza el ejercicio del liderazgo ético a través de varios niveles de actuación y desarrollo. Estos niveles están interrelacionados y deben ser coherentes entre sí; esta investigación parte de la premisa de que es necesario guardar una coherencia y equilibrio, no sólo desde las dimensiones que conforman el constructo, sino también desde la práctica de todos los niveles de ejercicio posibles. Por lo tanto, **cuanto mayor equilibrio se de entre las dimensiones y cuanta mayor coherencia**

¹⁵ Desde la teoría Aristotélica la virtud tiende hacia el valor medio de las cosas (mediedad) y el vicio consistiría en el exceso o el defecto de la virtud. Por ejemplo, el valor de la magnanimidad que es una virtud (que viene del término griego megalopsychia o “sentido de la propia dignidad, sentimiento del propio mérito”) y que está relacionado con la cualidad de la humildad, se puede entender: en defecto, como pusilanimidad o, en exceso, como vanidad o necedad (Aristóteles, en Samaranch, 1986).

se establezca entre los niveles de ejercicio, se puede decir que más auténtico será el liderazgo ético.

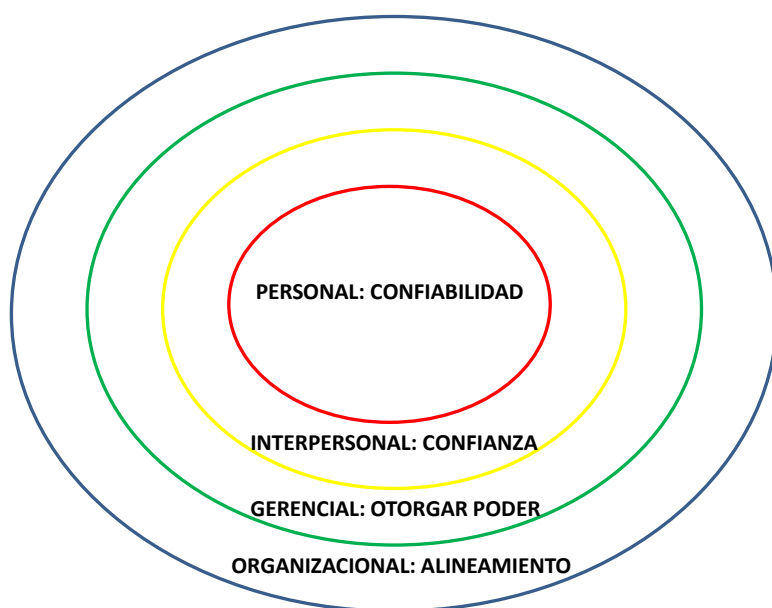
Esta teoría se apoya fundamentalmente en las ideas de Covey (1993) en cuanto al liderazgo centrado en principios. Según el autor, este tipo de liderazgo puede ponerse en práctica **siempre** de adentro hacia fuera a través de **cuatro niveles fundamentales**:

1. *Personal*: que tiene que ver con la relación que establecen las personas hacia sí mismas.
2. *Interpersonal*: relacionado con la calidad de las relaciones e interacciones con los otros.
3. *Gerencial*: sobre la responsabilidad y modo de actuar para hacer posible que otros lleven a cabo una determinada tarea.
4. *Organizacional*: relacionado con la necesidad de organizar a las personas, agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas, crear una estructura, un sistema, una estrategia, etc.

Para Covey cada nivel es “necesario pero no suficiente” ya que se debe trabajar en todos ellos sobre la base de ciertos principios básicos que son:

- a) La confiabilidad en el nivel personal: “basada en el carácter, en lo que somos como personas y, en la capacidad, en lo que uno puede hacer” (1993, p. 34) Según la tesis del autor, si una persona tiene confianza en el carácter pero no en la capacidad de un profesional, no se confiará en dicho profesional.
- b) La confianza en el nivel interpersonal, ya que “la confiabilidad es el cimiento de la confianza. La confianza es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo yo gano/tú ganas para seguir adelante. Si dos personas confían recíprocamente, sobre la base de la confiabilidad de ambas, pueden disfrutar de una comunicación clara, de empatía, de sinergia y de una interdependencia productiva” (...) “La confianza- o la falta de ella- está en la raíz del éxito el fracaso en las relaciones y en los resultados finales en el área de los negocios, la industria, la educación y el gobierno” (1993, p. 34)

Figura 5: Los cuatro niveles del liderazgo centrado en principios con sus principios clave (Covey, 1993, p. 36)



Por otro lado, Starratt (2005) señala que existen varios niveles de ejercicio ético para los líderes educativos (2005, p. 67). Estos niveles de aplicación o de ejercicio se reducirían a cinco:

Nivel 1. Como ser humano, ya que para el líder educativo el respeto en la relación con otros seres humanos debe ser un requisito mínimo a cumplir.

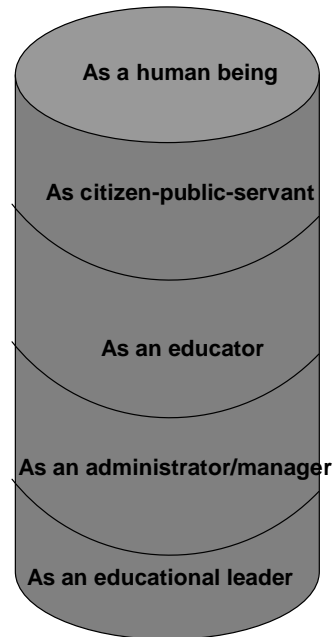
Nivel 2. Como ciudadano, debe servir a la sociedad buscando el bien común de todos los colectivos, nunca en propio beneficio si no prestando servicios para el desarrollo público y social. Se prioriza en el ámbito laboral el valor de la democracia.

Nivel 3. Como educador, el líder educativo posee un conocimiento profundo de las materias del currículo para entender y poder aplicarlo de múltiples maneras en la comunidad.

Nivel 4 y 5. El líder como ejecutivo y agente educativo, también debe estar familiarizado con las innovaciones y novedades en materia académica para incorporarlas convenientemente al currículo.

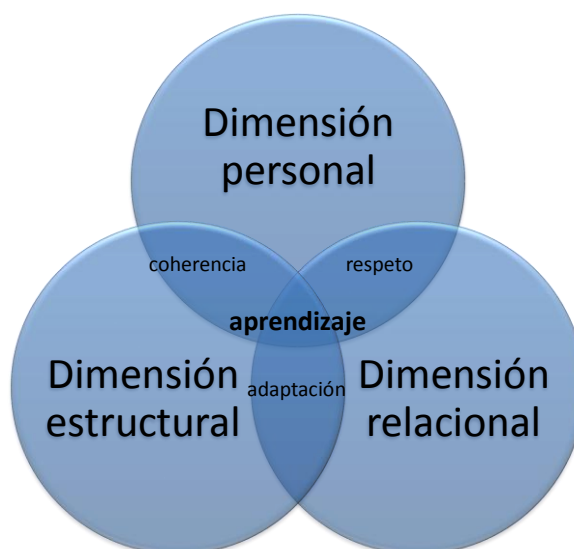
Figura 6. Niveles de ejercicio ético (Starratt, 2005)

Levels of ethical enactment



Por otro lado, **Duart** (1999) estudia las dimensiones éticas propias de organizaciones educativas abiertas. De manera general, el autor entiende que estas tres dimensiones hacen referencia a:

Figura 7. Las dimensiones éticas de la escuela (Duart, 1999)



La Dimensión Personal: “entendemos por dimensión personal de la organización aquella que se refiere al *yo-en-la-organización*-, es decir, a la persona como individuo, en el marco de la organización” (1999, p. 60). Para el autor, el valor de referencia consustancial a esta dimensión es el de la libertad. “La reafirmación del yo-en-la-organización tiene necesidad de libertad. No hablamos de la reafirmación del individualismo sino de la conciencia de pertenecer a un grupo como un ‘yo’” (p. 63).

Dimensión relacional. “es una dimensión del *nosotros-en-la-organización*. No es el lugar de las relaciones entre individuos- que corresponde a la dimensión personal- sino el constructo que supone el “nosotros”, el colectivo de individuos” (1999, p. 67). El valor de referencia es la cooperación. El autor señala que “de acuerdo con Habermas y su “teoría de la acción comunitaria”, consideramos el modelo de acción social que facilite el consenso en el orden moral. El diálogo intencional y la cooperación presuponen voluntad de consenso. Y el consenso no puede ser impuesto, ha de ser libre y gratuito como la voluntad de las diferentes partes que lo pretenden” (p. 68). Duart también apunta que la dinámica del “nosotros” ha de ser sinérgica, de

esta manera, la teoría de Evered y Morris (1990) que propone el papel del directivo como un director de orquesta. El rol del directivo, su autoridad, tiene un papel destacado en la conducción de la comunidad. La autoridad tiene que ser entendida como servicio. Se dirige a la comunidad, en tanto que ésta deposita en el directivo la autoridad para hacerlo” (p. 71).

Dimensión cultural o estructural: “configura el que *denominamos ‘constructo-en-la-organización’*. Esta dimensión no es la organización en sí; ésta sería el resultado de las tres dimensiones. La cultura configura un espacio más de relación entre el yo o individuo y el nosotros o comunidad; este es el espacio que ayuda a cerrar el círculo y que arbitra los posicionamientos facilitando la triangulación en los procesos de decisión y mejora” (p. 75). El valor de referencia para el autor dentro de esta dimensión sería el de la experiencia y la tradición (no en sentido peyorativo, puesto que la vincula con un concepto positivo de autoridad que se basa en el desarrollo y crecimiento de las personas).

En la relación de estas dimensiones, se crean los espacios de interacción valorativa que son “espacios de crisis, espacios catárticos”. El autor entiende la catarsis como: “una acción comunicativa, y de aquí proviene su relevancia en los espacios de interacción” (...) “La catarsis tiene un efecto purificador, de experiencia positiva, aunque de proceso, en ocasiones, traumático. En la catarsis entra en juego, aparte de los hechos y su análisis, las emociones y la afectividad. No podemos valorar un análisis relacional, desde la perspectiva de la comunicación, obviando la emotividad y la afectividad. La subjetividad está presente, aunque nuestra pretensión sea objetivarla” (p. 80). Estos valores consustanciales a cada espacio de interacción serían:

- Espacio de interacción personal-relacional: *El respeto*.
- Espacio de interacción relacional-estructural: *la adaptación*.
- Espacio de interacción personal-estructural: *la coherencia*.
- Espacio de interacción central: *el aprendizaje*.

La consideración de este análisis multinivel se ha tenido en cuenta dentro de la presente investigación. En este sentido, se trata de un modelo concéntrico, porque el desarrollo de los niveles más amplios de actuación en el liderazgo (organizativo, social) conlleva haber desarrollado el ejercicio de los niveles más concretos (personal, relacional, gerencial). Además, el centro de todos los niveles se sitúa en el nivel

personal, por eso, se puede argumentar que es un modelo concéntrico, porque todos se desarrollan a partir del mismo centro.

A partir de esta realidad, se puede decir que las dimensiones y los niveles forman parte de un todo (principio de unidad), pero para poder llevar a cabo un análisis exhaustivo de las implicaciones del MOMUCLE, es importante diseccionar el modelo en partes para su estudio. Por ello, las dimensiones del constructo de liderazgo ético (técnica, psico-afectiva, formativa y ética), se pueden explicar y estudiar a través de estos cinco niveles de ejercicio de liderazgo ético en el contexto organizativo:

- a) Nivel personal: que trataría de analizar la calidad de la relación que el líder establece consigo mismo. Este nivel es verdaderamente importante porque se sitúa en el corazón del modelo del liderazgo ético y hace referencia al carácter ético del líder y sus virtudes personales
- b) Nivel relacional: que se centra en el tipo de relación que mantiene el líder con el conjunto de las personas que componen la organización, su familia, sus amigos y, en general, con las personas que le rodean.
- c) Nivel gerencial: que consiste en la relación particular que el líder establece con sus colaboradores y colegas. Se centra en el estilo de liderazgo que emplea en el trabajo con los equipos de personas que gestiona y los procesos de influencia que ejerce para conseguir determinados propósitos.
- d) Nivel organizativo: que implica la calidad de las interacciones del líder con el conjunto de la organización, especialmente, aquellas que se centran en el compromiso por su mejora, eficacia, evolución y desarrollo integral.
- e) Nivel social: porque en esta investigación mantenemos la premisa de que el ejercicio de liderazgo ético no debe olvidarse del contexto social donde se desarrolla. Por lo tanto, implica una importante dimensión social, una sensibilidad sobre cómo uno puede contribuir desde una situación privilegiada de poder, a mejorar y favorecer la situación de colectivos y proyectos encaminados a fortalecer principios éticos comprometidos con una justicia social y un bienestar comunitario.

4. Dimensiones del liderazgo ético

A continuación, se concretan las características e implicaciones de las cuatro dimensiones que componen el MOMUCLE: técnica, psico-afectiva, formativa y ética.

4.1. Dimensión técnica del liderazgo ético

“La competencia (o conocimientos) sin visión ni virtud, conduce al surgimiento de tecnócratas. La virtud, sin visión ni conocimientos, desarrolla ideólogos. La visión, sin virtud ni conocimientos, crea demagogos”

Bennis, 2001, p. 97

Se entiende por dimensión técnica, el conjunto de *conocimientos y habilidades técnicas y gerenciales* que el líder demuestra en la práctica de su gestión. A continuación, se detallan las variables e indicadores que componen esta dimensión y, posteriormente, se explica cómo se entiende la dimensión técnica desde los diversos niveles de ejercicio del liderazgo ético.

Conocimientos y habilidades técnicas

“Los líderes éticos son personas que son un referente de la organización en ese ámbito, personas que son muy competentes a nivel profesional, que tienen muy claro todos los objetivos que tiene la universidad.”

(Rector, universidad privada de ámbito estatal)

La dimensión técnica supone la base de cualquier tipo de liderazgo, porque la confianza de los profesionales se asienta, primer lugar, en la percepción de la capacidad y solvencia técnica del líder. Algunos autores como Covey (1993) argumentan que una de las principales fuentes de autoridad se refiere a la *ética de expertos*, es decir, en lo relacionado con el dominio técnico de un profesional sobre una determinada materia. Por otro lado, Zaleznik (1991) hizo hincapié en la importancia de lo que él denominó como la *“sustancia del liderazgo”* que tiene que ver, en gran medida, con las competencias técnicas del líder.

Las habilidades técnicas se adquieren en función de dos variables importantes, e implican la asimilación y práctica de ciertos conocimientos, procedimientos y actitudes a través de:

Una formación general previa: conocimientos y habilidades adquiridas para la correcta ejecución de una actividad profesional concreta (por ejemplo, para la profesión de director financiero, se necesita haber asimilado una serie de conocimientos a través de un itinerario formativo, en este caso en la rama financiera)

Una formación específica y complementaria que se basa en una asimilación e integración de otro tipo de conocimientos y habilidades complementarias importantes para la correcta ejecución de las actividades, que no forman parte de la formación genérica recibida (por ejemplo, conocimientos específicos importantes para desempeñar bien las funciones profesionales encomendadas como los idiomas, la informática y nuevas tecnologías o áreas específicas que complementarían la formación general previa recibida previamente)

Conocimientos y habilidades gerenciales: estilo transaccional de liderazgo

Se refiere a la adquisición de conocimientos y habilidades necesarias para ejecutar las tareas básicas propias de la gestión de equipos: control y supervisión del equipo, clarificación de tareas y exposición operativa de un plan de acción, remuneración e incentivos, etc. En este sentido, hacemos alusión a la **dimensión transaccional del liderazgo** (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1994), donde el líder debe ser capaz de manejar la habilidad del *quid pro quo* o la capacidad de negociación con los miembros del equipo. Esta dimensión se basa en la definición explícita de lo que el líder espera de los miembros de su equipo, clarifica los objetivos, supervisa las acciones y recompensa o penaliza a sus miembros en función de los resultados alcanzados.

Estudios sobre la conceptualización del liderazgo ético han concluido que la dimensión transaccional del liderazgo, es una dimensión asociada al líder ético (Treviño et. al., 2003, 2005) porque sienta la bases para una adecuada gestión posterior, ya que clarificar las tareas y establecer objetivos y recompensas es algo que los subordinados valoran muy positivamente en la gestión del líder.

Este estilo de liderazgo se considera relevante por su función en la satisfacción de necesidades organizativas importantes como:

- La clarificación de lo que se espera de un profesional en su puesto de trabajo, tratando de definir qué incentivos recibirá con relación al desempeño adecuado de su actividad.

- La detección y penalización de aquellas conductas que no se relacionan, ni están a al altura de los estándares consensuados y compartidos por la organización.

Las dimensiones del liderazgo transaccional son la dirección por excepción (activa y pasiva), así como la dirección por contingencias, que se explican a continuación:

a. La dirección por excepción (*management by exception*), en donde el líder actúa solamente en el caso de que se produzca una desviación sobre los estándares iniciales o algo no esté yendo bien. Aquí cabrían dos modalidades:

- Dirección por excepción pasiva (*managment by exception/ pasive*) que se caracteriza por actuar cuando ya se ha detectado una deficiencia, ejerciendo un control escaso sobre los procesos. Los indicadores que pueden definir esta modalidad son: actúa cuando se han generado problemas, interviene con desgana, está atento a las equivocaciones, forma al equipo sobre cómo corregir las equivocaciones sólo cuando es necesario y emplea su energía para mantener el status quo.
- Dirección por excepcion activa (*management by exception/ active*), que actúa durante todo el proceso, desarrollando en mayor medida un enfoque algo más proactivo que el anterior. Los indicadores que definen los comportamientos en esta dimensión son: fija unos estándares, vigila hasta que ocurren desviaciones y luego corrige, insiste en el cumplimiento de reglas, está atento a las equivocaciones, controla activamente las áreas problemáticas en busca de deficiencias que estén a punto de ocurrir o que ya hayan ocurrido, vigila las infracciones contra las reglas y enseña a sus colaboradores cómo corregir las equivocaciones.

b. Dirección por contingencia (*contingent reward*): el líder recompensa, premia o castiga una determinada acción en función de los estándares previamente acordados. Lo más importante es clarificar lo que se espera del colaborador y buscar intercambios o acuerdos con el fin de lograr los propósitos organizativos. los comportamientos del líder que definen esta variable son: ofrece sugerencias o consulta, controla, hace un

seguimiento del proceso y de los resultados obtenidos, vigila que los términos del mismo se cumplan, proporciona datos del pasado (feedback); elogia/reprende cuando es necesario, discute y aclara lo que se debe conseguir, obtiene acuerdos para la consecución de objetivos, presta su apoyo a cambio del esfuerzo requerido y se preocupa por proveer los recursos que necesitan los colaboradores para conseguir sus objetivos.

Ambas cuestiones son fundamentales para satisfacer la necesidad de seguridad y pertenencia a un determinado grupo. Comunicar eficazmente qué hacer, para qué y qué beneficios tendrá una determinada conducta en el trabajo, además de supervisar las tareas, ofrecer orientación e incentivarlas en el caso de que se hayan seguido según unas directrices, es algo que los empleados valoran de su líder en cualquier tipo de organización, ya que se correlaciona positivamente con su rendimiento normal en el trabajo (Villa et al., 1993¹⁶).

A continuación, analizamos las implicaciones de la esta dimensión técnica desde el punto de vista de los niveles de ejercicio de liderazgo ético:

- En el nivel personal, el líder demuestra una competencia técnica elevada. Es consciente de la importancia de demostrar unos conocimientos y habilidades que le permiten desempeñar sus funciones con una elevada solvencia técnica.
- En un nivel relacional el líder es una autoridad como experto en su área. Potencia en el resto de las personas una admiración importante en cuanto a su dominio sobre la materia. Sería un profesional confiable (Covey, 1993) ya que es competente en su quehacer profesional y por eso generaría confianza en los demás.
- En un nivel gerencial, el líder domina las habilidades gerenciales propias de un liderazgo transaccional (especialmente, las relativas a una dirección por excepción activa). Clarifica los objetivos a cada miembro del equipo, premia o penaliza las tareas en función de lo acordado, incentiva y establece las reglas que debe seguir el equipo.
- En un nivel organizativo, el líder es visto como un agente esencial en los procesos de innovación, por lo que se le tiene una elevada confianza en su capacidad para mejorar cualitativamente el servicio y, por lo tanto, sería un experto de referencia

¹⁶ En un estudio llevado a cabo por Profesores del ICE de la Universidad de Deusto, con Equipos Directivos de Centros Docentes de la Comunidad Autónoma Vasca y Castilla – León.

para el conjunto de la organización. Es un profesional comprometido con la evaluación continua de los procesos y la evaluación sumativa de los resultados, toma como referencia datos objetivos para tomar decisiones más justas y prudentes.

- En un nivel social, el líder destaca por su colaboración permanente con proyectos sociales y culturales que traten de desarrollar y/o difundir información sobre cuestiones técnicas que fueran relevantes en un momento determinado. Se convertiría en el dirigente que cualquier medio de comunicación o consultora quisiera tener en sus debates técnicos.

A continuación, exponemos las variables e indicadores propios de la dimensión técnica del liderazgo ético teniendo en cuenta que se analiza desde una perspectiva multinivel:

Tabla 11. Variables e indicadores de la dimensión técnica del liderazgo ético
(fuente: elaboración propia)

Variables	Indicadores
V1. Habilidades y conocimientos técnicos (genéricos y específicos)	<ul style="list-style-type: none"> - El líder posee una formación previa acorde a las responsabilidades y puesto de trabajo a desempeñar. - Posee una formación complementaria acorde con las nuevas necesidades profesionales (informática, nuevas tecnologías, idiomas, etc.). - Es promotor de procesos de innovación y mejora. - Participa en proyectos sociales de difusión de información de interés técnico.
V2. Habilidades y conocimientos gerenciales (estilo transaccional)	<ul style="list-style-type: none"> - El líder supervisa y controla eficazmente al equipo. - Gestiona procesos de comunicación fluidos y eficaces sobre los objetivos organizativos y departamentales. - Establece una comunicación clara e individualizada de objetivos y sistema de remuneración e incentivos. - Evalúa continuamente las actividades de la organización y departamentos. - Desarrolla preferentemente una Dirección por excepción activa, actuando durante todo el proceso y potenciando el ejercicio de conductas proactivas en la organización.

4.2. La dimensión psico-afectiva del liderazgo ético

“En su raíz, pues, la tarea fundamental del liderazgo es emocional”

(Goleman, Boyatzis y McKee, 2002, p. 18)

La gestión de las emociones y lo que se ha denominado desde la investigación como capital emocional (Siliceo et al., 2001) se convierte en una cuestión fundamental para los líderes éticos. En este sentido, la premisa en la que se asienta esta dimensión es que un liderazgo ético y eficaz tiene una profunda relación con el nivel de madurez psicológica y emocional del líder. Al igual que otros estudios en el campo educativo tratan sobre la necesidad de definir y establecer el constructo madurez personal como un eje fundamental de la actividad docente (Ramírez y Herrán, 2012), se considera que esta cuestión es esencial para los profesionales que trabajan en el campo de la gestión.

Desde la teoría constructivista-humanista de la madurez personal, “el desarrollo de la madurez se concibe como un proceso que dura toda la vida en donde el sujeto tiene un papel activo para llegar a esa meta. La maduración no se da por el número de vivencias que tenga la persona, sino del significado que ésta le da a los acontecimientos que vive. Por tanto, depende en gran medida del conocimiento, que en su más amplia acepción, incluye lo emocional (González Jiménez, 2008; Herrán, 2012)” (en Ramírez y Herrán, 2012, p. 27).

Para tratar de definir las implicaciones de esta dimensión en el MOMUCLE se han considerado especialmente útiles dos estilos de liderazgo aportados desde la investigación científica. Por un lado, el estilo de liderazgo transformacional y carismático propuesto por Bass y Avolio (1994) y, por otro lado, el estilo de liderazgo resonante o primal propuesto por los autores Boyatzis, Goleman y McKee (2002).

4.2.1. El liderazgo transformacional

Se incluye el concepto de liderazgo transformacional propio de la teoría de Bass (basado en la teoría del liderazgo transformador de Burns¹⁷), que resalta la importancia de la ética de los líderes transformacionales (Bass, 1998). De igual

¹⁷ La diferencia principal entre Burns y Bass es que, mientras que el primero señala que el liderazgo transformador (transformacional para Bass) es un modelo necesariamente ético, para Bernard M. Bass, el liderazgo transformacional no tiene por qué ser ético, ya que la influencia que ejerce este tipo de líder no siempre tiene un origen ético. Después Bass rectifica y dice que este tipo de liderazgo se asocia a lo que el denomina como liderazgo pseudotransformacional.

manera, cabe señalar que existen otros estudios que en la práctica vinculan el liderazgo transformacional con la ética en el liderazgo (Treviño, 2003, 2005, Carlson y Perrewe, 1995; Avolio y Bass, 1994).

Bass y Avolio (1994) argumentan que los líderes transformacionales y carismáticos, consiguen excelentes resultados utilizando una o varias de las cuatro dimensiones que conforman su modelo:

1. **Influencia Idealizada** (*idealized influence*): los líderes son admirados, respetados y dignos de confianza. Los seguidores se identifican con el líder y quieren emularlo. El líder considera las necesidades de sus seguidores, en detrimento de sus propias necesidades; también comparten riesgos con los miembros de su equipo y no se comportan de manera arbitraria, sino que mantienen una conducta coherente; están empeñados en hacer las cosas correctas, demostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder utiliza su poder e influencia cuando es necesario y nunca para sus propios intereses personales. Hay que destacar que desde la investigación, la variable influencia idealizada es la variable que tiene una mayor relación con el liderazgo ético de dirigentes (Treviño et al., 2003).
2. **Inspiración motivadora** (*Inspirational motivation*): los líderes transformacionales se comportan de una manera que motivan e inspiran a las personas que les rodean; lo hacen a través del desarrollo de un fuerte espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo en el trabajo. El líder contribuye a generar una visión atractiva del futuro de la organización, y facilita espacios para comunicar sus expectativas que los seguidores necesitan conocer, demostrando un alto compromiso a las metas y facilitando una visión compartida.
3. **Estimulación intelectual** (*intellectual stimulation*): este tipo de líderes estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, facilitan la crítica y un cuestionamiento constructivo sobre la forma de hacer mejor las cosas. El líder no persigue criticar y mostrar en público los errores de los miembros de su equipo, al contrario, implica a todos los miembros en la detección y solución de problemas. Se anima a los seguidores a innovar y exponer nuevas ideas (al margen de que éstas sean diferentes a las ideas del líder).
4. **Consideración individual** (*Individualized consideration*): los líderes transformacionales prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo y crecimiento. Actúan como un coach o mentor, sacando paulatinamente el mejor potencial de los seguidores. Para ello, se crean nuevas oportunidades de

aprendizaje dentro de un clima de trabajo adecuado. El líder identifica cuáles son las necesidades y deseos de sus seguidores, aceptando sus diferencias y escuchando activamente a sus seguidores. Los líderes delegan gradualmente en sus seguidores diversas tareas, pero monitorizan el trabajo con el objetivo de detectar si es necesaria una dirección adicional o un apoyo para evaluar sus progresos, pero los seguidores no sienten que estén siendo controlados por el líder.

Para Bass y Avolio (1993) el liderazgo transformacional se interrelaciona con el carisma de los líderes (en Bass, 1998, p. 172). El concepto carisma “es una palabra que se usa, por lo general, como una designación abreviada del poder emocional de los líderes excepcionales, pero es, por desgracia, un concepto sin valor ético y sin mucho valor explicativo” (Solomon, 2000, p. 59). Este concepto lo aporta Max Weber (sociólogo alemán) y según el autor, es un término asociado directamente al carácter emocional del liderazgo, pero que no aporta claridad, más al contrario es un concepto que se encuentra inmerso en un sentido de misterio y magia. Es un concepto con una dimensión teológica del termino, ya que su etimología significa “bendecido” “en la gracia de Dios” (p. 59). Por lo tanto, es un término que obliga a un análisis más irracional que racional, así como minucioso de lo que implica el fenómeno carismático.

Los sujetos carismáticos son definidos por Bass como personas “con quienes los seguidores forman lazos emocionales muy profundos y que, a su vez, inspiran a sus seguidores a trascender sus propios intereses para alcanzar metas extraordinarias” (Solomon, 2000, p. 60). Para Solomon, en última instancia, el termino carisma debería reemplazarse por el de *confianza* ya que “mientras el carisma se celebra como un atributo misterioso de un líder, la confianza, como es lógico, es una relación entre el líder y sus seguidores” (p. 60).

El liderazgo transformacional, como se analizará avanzado este apartado, tiene en común con el resonante el impacto emocional que genera en los seguidores y en la organización. Se incluye en la dimensión emocional del liderazgo ético porque este estilo nace y se desarrolla desde las emociones del líder y de los seguidores. El hecho de ejercer un liderazgo carismático y transformacional, hace que los seguidores se identifiquen con el líder e incluso tiendan a imitar e interiorizar su conducta.

Leithwood y Jantzi (2005) señalan que existen múltiples aproximaciones de lo que significa el término transformacional pero todas ellas tienen en común las siguientes características, *“All the transformational approaches to leadership emphasize emotions and values, and share in common the fundamental aim of fostering capacity development and higher levels of personal commitment to organizational goals on the part of the leaders’ colleagues. Increased capacities and commitments are assumed to result in extra effort and greater productivity. Authority and influence associated with this form of leadership are not necessarily allocated to those occupying formal administrative positions, although much of the literature adopts their perspective”* (p. 31-32).

Bass es consciente de que el liderazgo transformacional puede ser un estilo de liderazgo criticado desde un punto de vista ético, ya que puede confundirse con lo que él denomina como estilo de liderazgo pseudotransformacional (*pseudotransformational leadership*) (en Ciulla, 1998).

La principal crítica que se deriva de este estilo es que puede ir contra los principios democráticos del movimiento de desarrollo organizativo (*Organizational Development Movement*), según el cual la finalidad del liderazgo transformacional es explotar y manipular a los seguidores, en beneficio de los intereses del líder y la organización.

Sobre esta crítica tan radical, Bass argumenta que: *“transformational leaders concentrate on terminal values such as integrity and fairness”* (1998, p. 170) *“Leaders are truly transformational when they increase awareness of what is right, good, important, and beautiful; when they help to elevate followers to go beyond their self-interests for the good of their group, organization, or society”* (p. 171). Y concluye su exposición señalando que si el liderazgo es “auténticamente transformacional”, su carisma e influencia sobre los seguidores se apoyará necesariamente en altos estándares morales y éticos (p. 172).

A continuación, se expone el análisis sobre las críticas fundamentales que ponen en cuestionamiento la ética del liderazgo transformacional:

1. *La primera crítica* se vincula a que los líderes realizan acciones amorales con el objetivo de influir y parecer más carismáticos. Estos líderes hacen lo posible para parecer más confiados de lo que realmente son y exageran su habilidad mental

para proyectar una imagen de fortaleza y firmeza, comentando en mayor medida sus puntos fuertes y no tanto sus debilidades. Ellos aportan una visión del futuro más fantasiosa que real, exagerando los logros de los seguidores. En este sentido, Bass dice que la base del liderazgo transformacional es la confianza y la confianza se destruye radicalmente cuando el líder miente, cuando las fantasías del líder nunca se materializan o cuando el líder es hipócrita o incoherente.

2. *La segunda crítica* se refiere a que el liderazgo transformacional se queda insuficiente para ejercer un equilibrio en los procesos de control y negociación. Bass argumenta que el liderazgo transformacional debe complementarse con el transaccional también propuesto desde su teoría¹⁸.
3. *La tercera crítica* sugiere que el liderazgo transformacional es antagónico a la filosofía y principios del movimiento de desarrollo organizativo (OD) que promulga una serie de valores comunes tales como la equidad, poder compartido, consenso y participación en la toma de decisiones. Esta corriente acusa al liderazgo transformacional de intentar cambiar los valores de los empleados para amoldarlos a sus intereses dentro de la organización. En este caso, lo prioritario sería la eficiencia interna de la organización en detrimento de las necesidades e intereses personales de los empleados. Con relación a esta crítica, Bass argumenta que el movimiento de Desarrollo Organizativo ignora que desde el liderazgo transformacional no se sacrifican los intereses de los empleados para el bien de la organización, ya que el auténtico líder transformacional se basa en una filosofía ética de gestión basada en la satisfacción de todos los stakeholders. Por ello, se equilibran y se alinean los intereses personales con los de los accionistas, los intereses de los ejecutivos con los de los empleados, los de los proveedores con los clientes y los propios intereses de la comunidad con los de la sociedad.

Por otro lado Bass señala que el movimiento de desarrollo organizativo, no ha tenido en cuenta el principio del bien común. ¿Qué sucedería si existiera un conflicto de intereses entre un sujeto y la organización? Para el autor, el líder transformacional debe facilitar y potenciar un verdadero consenso en el alineamiento de los intereses individuales y organizativos, *“the decisión is accepted as the best under the circumstances even if it means that some individual’s members’ interests may have to be sacrificed”* (1988, p. 178). Para el autor, el

¹⁸ Y que se ha incluido como variable dentro de la dimensión técnica de nuestro modelo por las mismas argumentaciones que mantiene Bass, así como por su relación con el liderazgo ético (Treviño et al., 2003, 2005).

liderazgo transformacional no es incompatible con el movimiento de desarrollo organizativo, enfatizando las características éticas del liderazgo transformacional.

4. *La cuarta crítica*, relacionada con la anterior, hace referencia a que los líderes transformacionales animan a los miembros de la organización a ir en contra de sus propios intereses con el fin de conseguir el bien de la organización. Con esto, dichos miembros tienen más que perder que ganar. En el conflicto de valores entre los líderes y sus seguidores siempre sale ganando el líder en detrimento de éstos. Bass resalta la importancia de *“the value of the congruence of values and interests”* (p. 181); para el autor, el movimiento de desarrollo organizativo señala que la congruencia de valores debería ser moralmente aceptable siempre que venga de la participación en la toma de decisiones y del consenso entre líderes y seguidores. Pero para el autor, en la práctica esta cuestión es algo más compleja, porque el hecho de ser participativo o directivo en la toma de decisiones no es una cuestión moral, ya que *“Under various conditions directive leadership is more appropriate and acceptable to all concerned than is participative leadership”* (Bass, 1990) (en Bass, 1998, p. 182). Para el autor hay que distinguir necesariamente entre un líder con estilo directivo y una personalidad autoritaria. Mientras que la personalidad autoritaria es rígida, sumisa ante la autoridad, de pensamiento convencional y cómoda en circunstancias altamente estructuradas, en el caso del líder directivo puede ser tanto transformacional como transaccional, ya que el hecho de dirigir no implica imponer; eso sí, sería importante que siempre se dieran razones sobre el por qué de una u otra decisión.

Diferencias entre liderazgo transformacional y pseudotransformacional (Bass, 1998)

Existen líderes que por mantener elevada la inspiración y el entusiasmo de un equipo de trabajo son capaces de llegar a ser manipuladores. Pretenden dar la sensación de ser confiados, incluso en casos en los que tienen inseguridad por hacer una cosa u otra. Inician proyectos que nunca terminan y públicamente defienden algo que después a nivel personal no se lleva a la práctica; Bass comenta que *“critics attribute such behavior to transformational leaders, but in fact they are describing pseudotransformational leaders”* (en Ciulla, 1998, p. 184).

Por lo tanto, la manipulación es una estrategia comúnmente utilizada por los líderes pseudotransformationales y se expone un catálogo de diferencias para diferenciar ambos estilos de liderazgo.

Tabla 12. Diferencias entre el liderazgo pseudo-transformacional y transformacional (Bass) (en Ciulla, 1998)

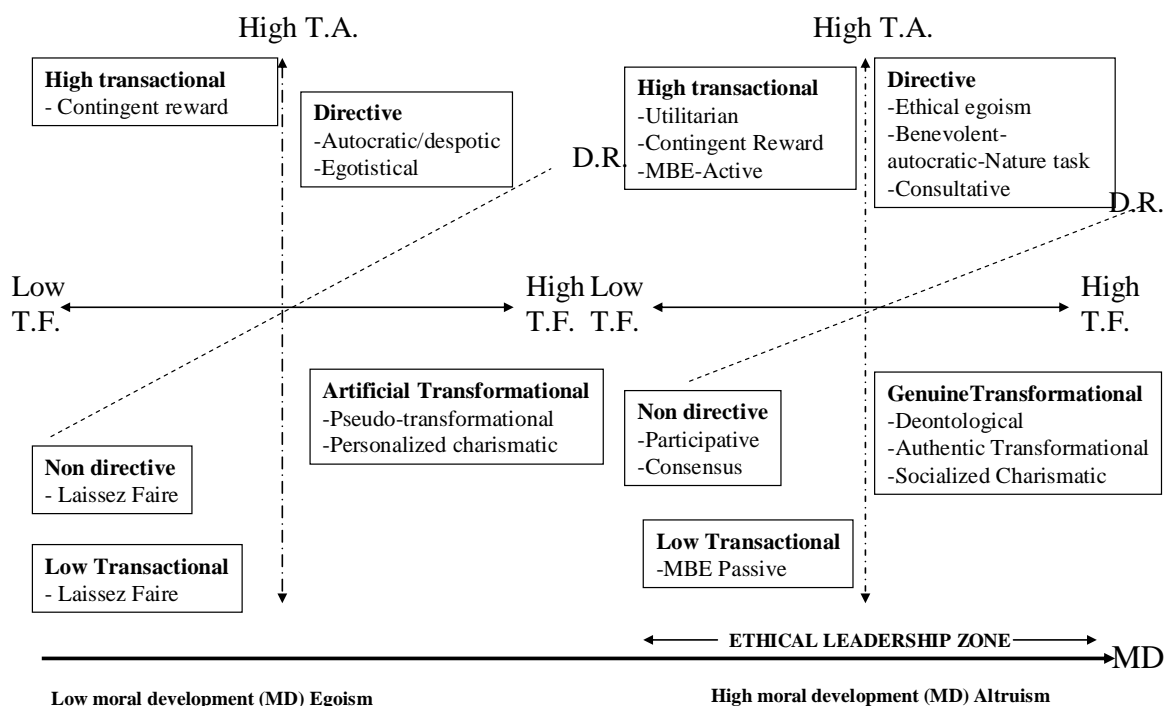
Pseudotransformacional	Transformacional
Valores basados en el interés personal en detrimento de los equipos.	Potencia un estricto código ético, valores y estándares morales elevados (consigo mismo y con los miembros de la organización).
Exaltan la utilización del poder personal sin concebir un liderazgo de servicio.	Se caracterizan por una autoridad moral y liderazgo de servicio. Promueven la ética en la política de la organización, en sus procedimientos y procesos.
Imagen publica incoherente con la realidad ya que son líderes que se muestran como salvadores y en el fondo son decepcionantes, dominantes, demagogos, egoístas, narcisistas.	Coherencia a todos los niveles.
Son dicotómicos (bueno-malo) y los demás siempre son los malos o están equivocados. Se consideran imprescindibles para que las cosas salgan bien y cuando salen mal la culpa siempre es ajena.	Son flexibles a la hora de interpretar la realidad y se responsabilizan de sus actuaciones y de las de su equipo.
Son muy poliédricos, tienen muchas máscaras para diferentes situaciones.	Son auténticos. Se muestran como son, de manera coherente.
Potencian y esperan de sus colaboradores una ciega obediencia a la autoridad	Potencian el empowerment.
Puede parecer que delegan en sus colaboradores, pero, en realidad, éstos son tratados como niños dependientes. Lo importante es asegurarse de que el equipo es dependiente del líder.	Convierten a sus seguidores en líderes.
Mantienen una distancia con el equipo, con la finalidad de remarcar su estatus profesional con relación a éstos.	Son humildes.
Son fantasiosos y poco realistas con relación a las metas a conseguir.	Siempre parten de una visión compartida y realista de las metas y objetivos.
No toleran las críticas del equipo y siempre dan la imagen de que están haciendo lo correcto.	Cuentan con la opinión del equipo y asumen las críticas constructivamente.
La característica menos promovida por el líder es la consideración individual. Su pretensión es convertirse en un ídolo para sus seguidores.	Promueven en su equipo las dimensiones propias del liderazgo transformacional y carismático: influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual o consideración individual.

Otra de las consecuencias importantes asociadas desde la investigación al liderazgo transformacional es su capacidad para que los demás den lo mejor de sí mismos, alcanzando resultados extraordinarios. Cuando se trata de un auténtico liderazgo (no de dirección) el hecho de realizar una tarea implica el gusto por satisfacer las expectativas de un líder. Es lo que en el liderazgo transformacional se denomina como “esfuerzo extra”, está empíricamente demostrado que los líderes que ejercen un liderazgo transformacional obtienen de sus seguidores un esfuerzo extra que hace que la productividad de los equipos aumente (Villa, A. et al., 1993); también está demostrado que el liderazgo ético tiene una relación positiva con el estilo transformacional (especialmente en la dimensión de la influencia idealizada), así como con la satisfacción y resultados de los empleados (Treviño et al. 2005).

Por otro lado, el liderazgo transformacional también se ha asociado a un elevado nivel de desarrollo moral del sujeto (Aronson, 2001), y se concluye que el estilo transformacional de liderazgo está más relacionado con las teorías deontológicas, mientras que los estilos transaccional y directivo, están relacionados con las teorías de corte teleológico.

Aronson sugiere que la ética en el liderazgo no depende del estilo adoptado en sí, en cambio, sí depende del nivel moral de desarrollo ético que motiva un proceso de influencia hacia los seguidores (2001, p. 248). Este modelo se explica a través de cuatro variables principales: *desarrollo moral*, *estilo transformacional*, *estilo transaccional* y, *estilo directivo*. El autor propone el siguiente gráfico para explicar su visión del modelo de liderazgo ético

Figura 8. A model of ethical leadership (Aronson, 2001, p. 250)



En un alto nivel de desarrollo moral se situaría el “auténtico o genuino estilo de liderazgo transformacional” dentro de un enfoque ético deontológico. De igual manera, cuando el estilo es más directivo, se relacionaría en mayor medida con un enfoque teleológico, por ejemplo, relativo a la teoría del egoísmo ético y, estaría más relacionado con los estilos benevolente, autocrático (Flamholtz, 1990) y “*nuturant task*”¹⁹. En cambio, en un bajo nivel de desarrollo moral y en función de las variables objeto de estudio, se concluye que a menor desarrollo moral y menor consideración de un estilo transformacional, transaccional y directivo, se producen estilos autocráticos o despotas de liderazgo, estilos pseudo-transformacionales o artificiales y laissez faire, entre otros.

Dentro del contexto educativo, Starratt (2005) argumenta que el líder educativo desempeña más un rol transformacional que transaccional (sin ignorar la importancia

¹⁹ Estilo aportado por Sinha, J.B.P. que se ha tratado en estudios que trataban de medir el liderazgo ético (Khuntia y Suar, 1994).

de este último estilo). Argumenta que las responsabilidades éticas del líder educativo son:

- Persuadir a los profesores y estudiantes para unirse a un ideal más elevado para la comunidad educativa, en detrimento de sus intereses personales.
- Cumplir con lo que uno se compromete, con las decisiones y acuerdos que se toman.
- Ver el potencial de las personas que componen la comunidad educativa, con el fin de hacer algo especial, maravilloso y excepcional.
- Desarrollar en sus comunidades valores humanitarios vinculados al desarrollo de una ética ciudadana más sensible con las problemáticas surgidas en el mundo. Esto debe conectarse estrechamente con el aprendizaje y las vivencias académicas de los estudiantes. El fin último es desarrollar futuros ciudadanos que hagan del mundo un lugar mejor.
- Transformar sus organizaciones basadas en reglas, normas y roles en organizaciones auto-gestionadas, donde los valores humanos y profesionales cobran especial protagonismo frente a los procedimientos burocráticos.
- Esforzarse en ser más proactivo que reactivo.
- Hacer hincapié en los ideales que deben guiar las comunidades de aprendizaje, más que en las meras prohibiciones.
- Crear espacios para el desarrollo integral de profesores y estudiantes.

4.2.2. Liderazgo resonante o primal

(Sobre los líderes éticos) “Creo que independientemente de si estás en primera línea, si eres el Presidente o el Vicepresidente, o eres el Secretario yo creo que al final los rasgos deben definir a todos. ¿Qué rasgos debemos de tener? Pues mira, yo creo que un gran componente de inteligencia emocional, más, en la universidad”.

(Vicepresidente de Consejo Social)

Otro estilo de liderazgo que explicaría la dimensión emocional del liderazgo ético se refiere al estilo resonante o primal.

Separar lo racional de lo emocional, pensar que el liderazgo cuanto menos emocional y más racional más efectivo, es una idea reduccionista y equivocada que niega la naturaleza del ser humano. Tratándose de un tema como es el liderazgo sería inexacto no incluir en el análisis la dimensión emocional del líder en los procesos de gestión y dirección, ya que el mismo proceso de liderazgo tiene su origen *en* la persona *para* las demás personas. Innegablemente, casi todos los vínculos que se

crean entre los miembros de un equipo son fundamentalmente emocionales y el dominio de esta dimensión supone un elemento clave para la eficacia del liderazgo. En este sentido, el liderazgo es, en esencia, una relación básicamente emocional (Solomon, 2000).

Para explicar la dimensión emocional del liderazgo este estudio se centra en el modelo de liderazgo propuesto por Boyatzis, Goleman y McKee (2002) sobre liderazgo resonante o primal. Estos estudios concluyen que “el clima emocional de una organización da cuenta entre el 20% y el 30% del rendimiento de sus miembros” (2002, p. 47) y “el modo en que los trabajadores experimentan el clima de su empresa depende entre un 50% y un 70% de las acciones del líder” (p. 48).

En esta misma línea, existen estudios en la materia que demuestran que el ser humano toma decisiones en función de las emociones, de la experiencia, de los conocimientos adquiridos. La toma de decisiones que se realiza teniendo en cuenta e integrando todos estos factores hace que sea más eficaz por basarse en más fuentes de conocimiento. En el trabajo realizado por Madariaga y colaboradores (2003), exponen las conclusiones a las que llegó el Dr. Antonio Damasio (1994), concluyendo que “los sentimientos son típicamente indispensables para las decisiones racionales ya que son ellos los que nos señalan la dirección correcta. El aprendizaje emocional que la vida nos envía señales que simplifican la decisión momentánea, eliminando algunas posibilidades y resaltando otras desde el primer momento. Así, a las emociones les importa la racionalidad” (...) “La conclusión de Goleman (1998) es que el ser humano tiene, en cierta forma, dos cerebros, dos mentes y dos clases de inteligencia: la racional y la emocional. Ambas determinan la forma en que nos desempeñamos en la vida...” en este sentido, cuando el sistema límbico y la neocorteza cerebral interactúan positivamente, la inteligencia emocional aumenta, lo mismo que la capacidad intelectual; “El antiguo paradigma sostenía un ideal de razón sin emoción, pero el nuevo paradigma nos lleva a armonizar cabeza y corazón” (en Madariaga et al., 2003, p. 25).

Siliceo y colaboradores (2001) aportan un nuevo concepto que complementaría lo que tradicionalmente se ha denominado como capital intelectual. Este novedoso concepto es el “capital emocional” (en contraposición con el denominado capital intelectual de las organizaciones) que se define como la energía afectiva generadora de

comportamientos sanos y productivos, que refuerzan y dan sentido a la misión, los valores y a los objetivos de una organización. Los autores presentan 10 sentimientos y conductas principales que integran la energía o capital emocional en las organizaciones:

- Seguridad y confianza
- Lealtad y fidelidad
- Pertenencia y arraigo
- Honestidad e integridad
- Compromiso y responsabilidad
- Gratitud y entrega
- Motivación y deseo
- Valoración y orgullo
- Reconocimiento y recompensa
- Amor y sacrificio

Para potenciar esta fuente de productividad (capital emocional) es necesario dedicar tiempo a la reflexión del papel del líder ético en lo relacionado con su propia inteligencia emocional en varios sentidos: en cuanto al desarrollo de su propia inteligencia emocional (en las competencias personales y sociales), así como en la responsabilidad y limitaciones que tendría el líder en la compleja misión de generar resonancia en las organizaciones.

A continuación, se explica en qué consiste el estilo de liderazgo primal o resonante propuesto por Goleman, Boyatzis y McKee (2002). Para los autores, la palabra primal viene de primitivo, ya que la función emocional del liderazgo es primal, es decir, como acto original y como el acto más importante del liderazgo, que se fija en las profundidades del sistema límbico cerebral.

Para los autores, el liderazgo primal es resonante porque la tarea fundamental del líder consistiría en despertar los sentimientos positivos de sus subordinados. Produce resonancia, es decir, un clima emocional positivo que moviliza lo mejor del ser humano y que es la base de la eficiencia y buenos resultados organizativos ya que para los autores, el liderazgo emocionalmente inteligente alienta la resonancia y aumenta el rendimiento. El liderazgo resonante es “un tipo de liderazgo que sintoniza con los

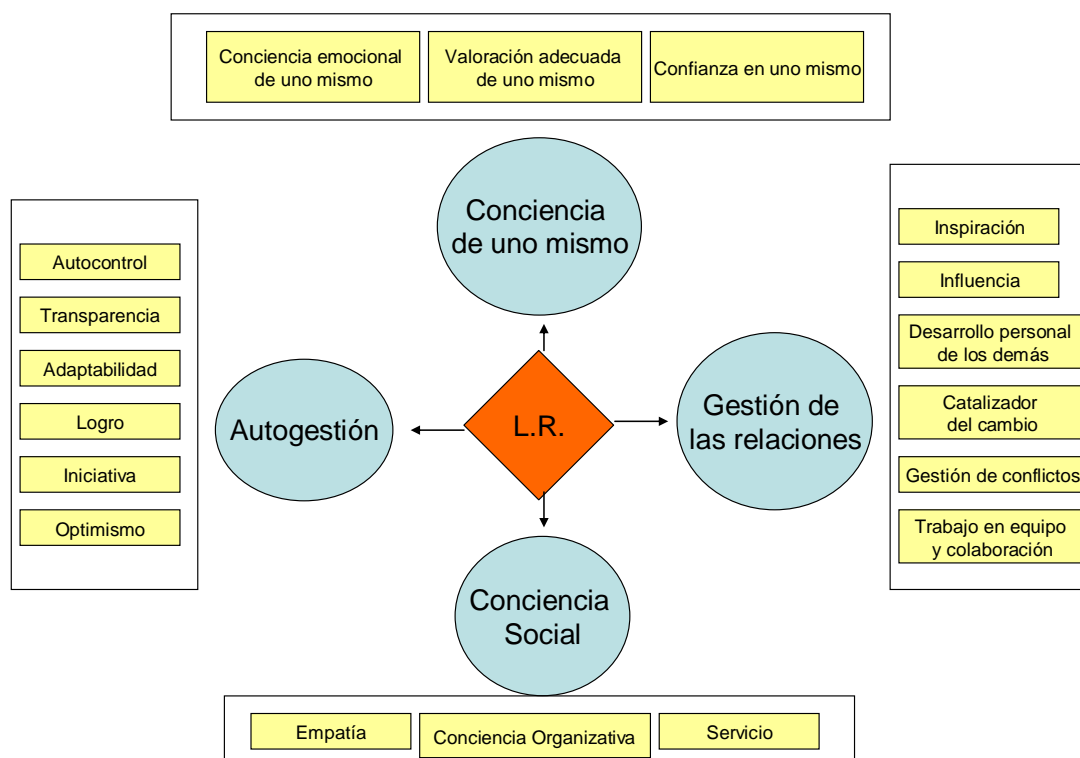
sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva” (2002, p. 49). La antítesis del liderazgo resonante sería el liderazgo disonante, es decir, el liderazgo que potencia sentimientos negativos y que no conecta con las necesidades del equipo, este tipo de liderazgo, a diferencia del resonante, es poco eficaz para conseguir los objetivos de una organización. El liderazgo disonante “es un tipo de liderazgo tan desconectado de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas y lo sume en una espiral descendente que comienza en la frustración y termina abocando en el resentimiento, el rencor y la rabia” (p. 49)

Para los autores cuando el liderazgo no tiene credibilidad, las personas no confían sus emociones al líder, por ello, la tarea del líder sería la de modelar las reacciones emocionales de un grupo. Este hecho evidencia que la ética del líder se puede analizar, en parte, a través de su índice de inteligencia emocional. En este sentido, un sujeto que ha desarrollado el dominio de “Conciencia Social” ha desarrollado y practicado numerosos principios y valores éticos como son el respeto, la empatía o un sentido de servicio. Otro ejemplo, puede analizarse en la competencia “transparencia” propia del dominio “autogestión”, que los autores lo relacionan directamente con la integridad del líder y la práctica de valores, no pasando nunca por alto la conducta poco ética en las organizaciones. Esta cuestión conecta profundamente con la dimensión emocional del liderazgo ético, ya que no podemos explicar la ética en la conducta del líder sin hacer una especial alusión a la madurez e inteligencia emocional, a la capacidad para relacionarse constructivamente con uno mismo y con los demás, para afrontar las situaciones adversas propias de la dirección, etc.

En los primeros estudios de Goleman sobre inteligencia emocional el autor proponía un modelo compuesto por cinco dominios y veinticinco competencias de inteligencia emocional. En este trabajo más reciente Goleman, Boyatzis, y McKee abordan, sin embargo, cuatro dominios y dieciocho competencias. Para los autores es muy difícil dominar las dieciocho competencias, por ello, argumentan que los líderes excelentes dominan una media de doce competencias, si bien es cierto que para ser catalogados como excelentes deben poseer al menos una competencia de cada uno de los cuatro dominios fundamentales de inteligencia emocional.

A continuación, explicamos qué entienden los autores por cada una de ellas (literal de Goleman et al., 2002, p. 309-113).

Figura 9. Dominios y competencias del liderazgo resonante o primal (Goleman et al., 2002)



Dominio1. Conciencia de uno mismo

Competencia 1. Conciencia emocional de uno mismo. Los líderes que poseen una elevada conciencia emocional están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Son personas que también están en contacto con los valores que les guían y que, muy a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja e intuir así el curso de acción más adecuado. Los líderes emocionalmente conscientes de sí mismos suelen ser sinceros y auténticos y son capaces de hablar abiertamente de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía.

Competencia 2. Valoración adecuada de uno mismo. Esta competencia permite al líder reconocer sus fortalezas y sus debilidades, así como reírse de sí mismo. Este tipo de líder es capaz de aprender las cosas que deben mejorar y admite de buen grado la

crítica y el feedback constructivo. La valoración adecuada de uno mismo también posibilita que el líder sepa cuándo debe pedir ayuda y dónde debe centrar su atención para cultivar nuevas habilidades del liderazgo.

Competencia 3. Confianza en uno mismo. El conocimiento preciso de sus capacidades permite que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas. Este tipo de líderes saben asumir tareas complejas. Son personas que suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno de un grupo.

Dominio 2. Autogestión.

Competencia 4. Autocontrol. Los líderes que poseen la capacidad de autocontrol emocional saben gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. Uno de los rasgos distintivos de esta competencia es que proporciona al líder la serenidad y lucidez necesaria para afrontar una situación estresante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas.

Competencia 5. Transparencia. Este tipo de líderes encarnan de un modo práctico sus valores. En este sentido, la expresión sincera de los propios sentimientos, creencias y acciones posibilita la integridad. Son personas que no tienen dificultades en admitir abiertamente sus errores y que no pasan por alto la conducta poco ética, sino que se enfrentan abiertamente a ella.

Competencia 6. Adaptabilidad. Este tipo de líderes pueden hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía y se encuentran a gusto en medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. Son personas lo suficientemente flexibles como para afrontar los nuevos retos, se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.

Competencia 7. Logro. Los líderes que poseen este tipo de competencia tienen elevadas ambiciones personales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismos y a buscar el modo de que sus subordinados también puedan hacerlo. Son personas pragmáticas que son capaces de ponerse objetivos difíciles y mensurables; además, calculan los riesgos para que sus objetivos sean alcanzables y merezcan la pena. Un rasgo distintivo del logro consiste en estar siempre aprendiendo –y enseñando– el modo de hacer mejor las cosas.

Competencia 8. Iniciativa. Los líderes que poseen un alto sentido de la eficacia –es decir, que poseen lo necesario para controlar su propio destino– son excelentes en esta competencia. Son personas que no esperan que las oportunidades se les

presenten, sino que las aprovechan o las crean. Son líderes que no vacilan en dejar de lado la burocracia o las reglas cuando lo consideran necesario para mejorar las posibilidades futuras.

Competencia 9. Optimismo. Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad o un contratiempo que como una amenaza. Este tipo de líderes contemplan los aspectos positivos de los demás y, en consecuencia, esperan lo mejor de ellos. Su visión de la “botella medio llena” les lleva a considerar positivamente los cambios que les deparará el futuro.

Dominio 3. Conciencia social.

Competencia 10. Empatía. Los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar – aunque sea de un modo tácito- las emociones que siente una persona o grupo. Son líderes que saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. La empatía también posibilita que el líder se lleve bien con personas procedentes de sustratos o culturas distintas.

Competencia 11. Conciencia organizativa. Los líderes que poseen una aguzada conciencia social son capaces de detectar las relaciones de poder y comprender las redes sociales que subyacen y configuran una determinada organización. Este tipo de líderes sabe comprender las fuerzas subyacentes que operan en el seno de una organización, así como las reglas tácitas que determinan las relaciones entre sus integrantes y los valores que les guían.

Competencia 12. Servicio. Los líderes con una elevada capacidad de servicio saben generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o con el consumidor. Son personas capaces de garantizar la satisfacción del cliente y con las que puede contarse cuando se las necesita.

Dominio 4. Gestión de las relaciones.

Competencia 13. Inspiración. Saben inspirar a los demás, alientan la resonancia y saben movilizar a sus empleados en torno a una visión convincente o un objetivo compartido. Son personas cuyo ejemplo resulta notablemente inspirador y que saben articular una sensación de objetivo común más allá de las tareas cotidianas convirtiendo, de ese modo, el trabajo en algo sumamente estimulante.

Competencia 14. Influencia. Los indicadores del poder de influencia de un líder van, desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor, hasta saber rodearse de las

personas y red de apoyo clave para llevar a la práctica una determinada iniciativa. También son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.

Competencia 15. Desarrollo personal de los demás. Este tipo de líderes muestra un interés genuino por sus subordinados y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y debilidades. También saben dar un feedback oportuno y constructivo; son excelentes mentores y coaches naturales.

Competencia 16. Catalizar el cambio. Los líderes que pueden catalizar el cambio son capaces de reconocer la necesidad de cambiar, poner en cuestión el status quo y situarse a la vanguardia del proceso de cambio. También suelen ser buenos y convincentes abogados del cambio frente a la oposición y saben encontrar el modo de superar las barreras que obstaculizan el cambio.

Competencia 17. Gestión de los conflictos. Son capaces de sacar partido de todas las situaciones; comprenden los diferentes puntos de vista y saben el modo de articular un ideal común que todos puedan suscribir. Son personas que saben sortear los conflictos, reconocer los sentimientos e ideales de todos los implicados y encauzar la energía en la dirección del ideal compartido.

Competencia 18. Trabajo en equipo y colaboración. Generan una atmósfera de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación. Son personas que saben conjugar un compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común y, en este sentido, construir una identidad colectiva. Son personas capaces de invertir tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales.

Para Goleman et al. (2002) el modelo de liderazgo resonante se basa en un enfoque situacional del liderazgo, ya que un líder excelente es el que utiliza uno u otro tipo de liderazgo en función de las circunstancias. Los autores proponen varios estilos de liderazgo: visionario, coaching, afiliativo, democrático (que son estilos que alientan la resonancia en una organización) y timonel o autocrático (que deben aplicarse con mucha cautela, pero que en ocasiones es completamente necesario aunque no estimulen una resonancia).

Tabla 13. Resumen de los estilos de liderazgo (Goleman et al., 2002, p. 90)

Estilos	¿Cómo alienta la resonancia?	Impacto sobre el clima	Apropiado en casos...
VISIONARIO	Esboza un objetivo común que resulta movilizador.	Es el más positivo de todos.	En casos en que es necesario cambiar y se requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.
COACHING	Estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización.	Muy positivo.	Cuando hay que contribuir a que un trabajador mejore su actividad o le ayuda a desarrollar su potencial a largo plazo.
AFILIATIVO	Establecimiento de un clima de relación armónica.	Positivo.	Cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.
DEMOCRÁTICO	Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación.	Positivo.	Cuando es necesario llegar a un acuerdo o consenso y para conseguir la participación de los empleados.
TIMONEL	Establece objetivos desafiantes y estimulantes.	Inadecuadamente aplicado suele ser muy negativo	Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.
AUTORITARIO	Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.	Muy negativo, porque suele aplicarse de un modo muy inadecuado.	Cuando se requiere analizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos.

A continuación, se detallan a través de una tabla, las variables e indicadores de los factores que componen la dimensión emocional del liderazgo ético; posteriormente, se analizan sus implicaciones en función de los niveles de ejercicio de liderazgo ético establecidos en el MOMUCLE.

Tabla 14. Variables e indicadores de la dimensión emocional del liderazgo ético (fuente: elaboración propia)

D I M E N S I O N P S I C O - A F E C T I V A	Estilos de liderazgo relacionados con el liderazgo ético	Variables	Indicadores
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (Bass y Avolio, 1994)	Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejercen una influencia positiva a través de una conducta ejemplar. ▪ Demuestran altos estándares éticos en su conducta. ▪ Utilizan el poder y su influencia en los casos en los que sea necesario y nunca por interés personal.
		Consideración individual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tratan a cada miembro de la organización/equipo individualmente, teniendo en cuenta sus necesidades e intereses personales y profesionales, así como sus problemáticas concretas. ▪ Delegan diversas tareas entre sus seguidores supervisando la calidad de su desarrollo.
		Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorecen entre sus seguidores los valores de la innovación y creatividad. ▪ Estimulan a su equipo en la reflexión individual y grupal, con el fin de solucionar problemas y entender los conflictos y situaciones de múltiples maneras. ▪ Favorecen el desarrollo de un espíritu crítico sobre cómo hacer las cosas.
		Inspiración motivadora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saben motivar al conjunto de las personas que trabajan con ellos. ▪ Desarrollan un fuerte espíritu de equipo en la consecución de objetivos. ▪ Saben comunicar una visión atractiva del futuro de la organización y fomenta espacios para la comunicación y desarrollo de una visión compartida.
	LIDERAZGO RESONANTE (Goleman et al., 2002)	Competencias personales Conciencia de uno mismo (conciencia emocional de uno mismo, valoración adecuada de uno mismo y confianza en uno mismo).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Invierten buena parte de su tiempo en reflexionar sobre su conducta y sobre su desarrollo como persona y profesional. ▪ Conocen sus emociones, cómo afectan a su rendimiento y saben controlarlas siempre que sea necesario. ▪ Son sinceros, auténticos y expresan adecuadamente sus convicciones. ▪ Conocen sus puntos fuertes y débiles. ▪ Admiten la crítica y tienen sentido del humor. ▪ Tienen confianza en sí mismos y transmiten presencia y seguridad.

	LIDERAZGO RESONANTE (Goleman et al., 2002)	<u>Autogestión</u> (autocontrol emocional, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa y optimismo).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saben encauzar y gestionar adecuadamente sus emociones e impulsos. ▪ Son resistentes a la presión y son resilientes. ▪ Son íntegros y transparentes en su gestión. ▪ Actúan cuando se han violado estándares éticos y morales. ▪ Son flexibles y se adaptan a los nuevos cambios. ▪ Son ambiciosos y persiguen mejorar ellos mismos y sus equipos. ▪ Tienen un alto sentido de la eficacia y buscan continuamente oportunidades. ▪ Son optimistas y ven el lado positivo de los conflictos y problemáticas.
		Competencias sociales <u>Conciencia social</u> (empatía, conciencia de la organización, Servicio). <u>Gestión de las relaciones</u> (liderazgo inspirado e influencia, desarrollo de los demás, catalizador del cambio, gestión de conflictos, establecer vínculos y trabajo en equipo/colaboración)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son personas empáticas. ▪ Tienen una vision holística de la organización y detectan las relaciones existentes, comprendiendo sus redes sociales. ▪ Son profesionales con una clara orientación a servir. ▪ Inspiran a las personas y las alienta a la resonancia. ▪ Son personas persuasivas y comprometidas con los demás. ▪ Enfatizan la importancia que tiene el desarrollo de las personas en la organización. ▪ Son capaces de reconocer cuando es necesario cambiar y aplicar las estrategias necesarias para emprender el cambio. ▪ Saben gestionar los conflictos, desde una comprensión de todas las partes implicadas. ▪ Desarrollan un espíritu de colaboración a través del trabajo en equipo.

La eficacia de considerar en la organización el desarrollo de la inteligencia emocional de los trabajadores y directivos es algo esencial para generar y potenciar la resonancia en las organizaciones. Desde esta tesis argumentamos que un líder que tenga una alta responsabilidad sobre los objetivos estratégicos y la dirección de personas, debe poseer una inteligencia emocional que persiga los siguientes fines éticos:

- Conseguir que las personas se desarrollen integralmente y alcancen su máximo rendimiento en la organización.
- Gestionar las relaciones interpersonales desde el respeto y la consideración individual de cada miembro de la organización
- Conectar profundamente con la organización para generar un clima de confianza y transparencia a través de la resonancia, que desemboque en un rendimiento óptimo de los miembros de la organización.
- Impulsar y orientar nuevos procesos de cambio, cuando la organización necesite adaptarse a nuevas demandas internas y externas.
- Inspirar y conseguir el logro de objetivos a través de una toma de decisiones ética que involucre directamente a la comunidad organizativa.
- Invertir el tiempo necesario en llevar a cabo procesos de autoevaluación que permitan al líder identificar sus fortalezas y debilidades, virtudes y áreas de mejora, que le permitan *autorenovarse*²⁰ y mejorar como persona y profesional.
- Afrontar con sentido del humor y con estrategia los conflictos derivados de la diversidad consustancial a cualquier organización, transformando este hecho en oportunidades de aprendizaje, más que en peligros incómodos a evitar.
- Participar en proyectos sociales que contribuyan al desarrollo y mejora de diversos colectivos.

Teniendo en cuenta los niveles de ejercicio de liderazgo ético, se exponen a continuación un análisis de los niveles en función de lo anteriormente analizado:

- En un nivel personal: el líder posee una elevada madurez psicológica personal y una inteligencia emocional que le permite establecer relaciones constructivas consigo mismo y con los demás.
- En un nivel relacional: el líder desarrolla sus habilidades sociales, favoreciendo el mantenimiento de relaciones profesionales y personales de calidad.

²⁰ Tal y como lo entendía Stephen Covey en los *7 hábitos de la gente altamente efectiva*, el valor de la autorenovación (el hábito “afilarse la sierra”), esencial para garantizar un crecimiento interior del líder.

- En un nivel gerencial: el líder ejerce un liderazgo transformacional y resonante con el objetivo de influir e inspirar positivamente el trabajo de las personas que integran sus equipos de trabajo; por ello, es consciente de la vital importancia que juega el desarrollo de un adecuado clima laboral para facilitar la productividad y la eficacia del trabajo profesional.
- En un nivel organizativo: el líder sirve como catalizador del cambio, se convierte en una figura central en la gestión organizativa, capaz detectar el cambio cuando es necesario e implementar aquellos procedimientos necesarios para llevarlo gradualmente a la práctica. En este sentido, es persuasivo, constante y competente para afrontar los conflictos que los cambios generan para el conjunto de la organización.
- En un nivel social: el líder se compromete emocionalmente en proyectos y tareas susceptibles de mejorar la calidad de las organizaciones o el bienestar de las personas y colectivos sociales.

4.3. La dimensión formativa del liderazgo ético

Esta dimensión se ha tenido en cuenta en la configuración del MOMUCLE, por la importancia que tiene la potenciación del un desarrollo personal y profesional en el ejercicio de un auténtico liderazgo ético; igualmente, se ha considerado el decisivo impacto formativo que tiene para el conjunto de la organización los principios, los valores, la ejemplaridad y la vocación de servicio en el liderazgo. Esta tarea pedagógica del líder se materializa en su compromiso por el desarrollo de procesos formativos dentro de la organización.

Por lo tanto, se incluyen en el análisis de esta dimensión varias cuestiones fundamentales que son: a) *La formación multidisciplinar (formal e informal) que el líder facilita para el desarrollo integral de las personas que componen la organización*; b) el compromiso personal del líder con su *reciclaje y actualización profesional permanente*, y c) *la capacidad de estar al servicio de los demás, manteniendo una conducta ejemplar ante el conjunto de la organización*.

4.3.1. Procedimientos formativos formales e informales

“A menos que los líderes aprendan a valorar a su personal y a liberar el potencial de sus recursos humanos, sus organizaciones se hundirán”

Bennis, 2001, p. 39.

Esta dimensión se centra en el estudio del nivel de conciencia y compromiso del profesional en cuanto a la satisfacción de necesidades de desarrollo profesional y personal (individuales y colectivas). Estas necesidades pueden resolverse, desde un enfoque organizativo, a través de un proceso formativo (formal o informal, previamente planificado o no) que debe ser, en todo caso, impulsado por la alta dirección.

Esta tarea pedagógica del líder ético consiste, en el impulso de procesos formativos diversos que pueden llevarse a la práctica a través de varios procedimientos o vías de enseñanza-aprendizaje:

Formales: que son procedimientos previamente planificados, enfocado a necesidades formativas y de desarrollo, con unos objetivos y una intencionalidad clara. Estos procedimientos pueden encuadrarse en un proceso que comenzaría con la evaluación y diagnóstico de necesidades formativas y de desarrollo, hasta la ejecución de las acciones formativas pertinentes y la evaluación de la calidad y eficacia.

Se puede considerar que este tipo de medidas potencian no sólo los procesos y la calidad del trabajo, sino el compromiso, la satisfacción y el desarrollo de un fuerte sentimiento de pertenencia de los empleados hacia los fines de la organización. La educación está sometida a profundos cambios sociales, económicos, tecnológicos, etc. es por ello, que los profesionales de la educación y sus dirigentes, deben ser profesionales rigurosos y comprometidos con una formación continua que les permita reflexionar y mejorar su práctica profesional.

Informales: a través de sistemas informales de enseñanza- aprendizaje como, por ejemplo, la facilitación de una formación necesaria en nuevos procedimientos organizativos o cualquier otra cuestión que sirva para facilitar una información relevante para el trabajo de las personas en la organización. En la vía informal de formación, se incluye también el ejercicio de conductas ejemplares dentro la gestión (y a todos los niveles). Cabe señalar la importancia formativa que tiene para las personas de una organización observar el comportamiento ejemplar de los responsables de la gestión. El

que predica lo que no hace afecta a la conducta de los colaboradores, y, éste es uno de los pilares fundamentales de la credibilidad del líder. El líder en sí es un agente importantísimo de aprendizaje organizativo. A través de su ejemplo, influye decisivamente en el desarrollo de los valores y calidad del trabajo del grupo-organización. Por ello, mantenemos desde este enfoque la premisa de que uno de los roles más importantes del líder ético se fundamenta en su tarea pedagógica. Solomon apunta que “el ejemplo de los ejecutivos de los niveles más altos resulta de importancia crucial. Si es patente que ellos pasan por alto los principios y las disposiciones del código en su comportamiento, no hay probabilidades de que nadie más de los que trabajan en la compañía tome el código en serio” (Solomon, 2000, p. 53).

Sobre la dimensión formativa, cabe señalar que la conducta de un líder influye en la conducta de sus colaboradores, entre otras cosas, por el gran impacto que tiene en su esquema de conocimientos y valores. Cabe señalar que la tarea de un liderazgo ético (en su dimensión formativa) puede desarrollarse teniendo en cuenta criterios formales que atienden a la evaluación de necesidades formativas, planificación y programación de planes de formación, etc.; o a través de criterios informales, es decir, no planificados de antemano en ningún plan de desarrollo formal, pero que son igualmente importantes para conseguir una formación integral de los miembros de la organización (por ejemplo, la observación de los procedimientos internos y la ejemplaridad en las conductas de los dirigentes, etc.). Ambas dimensiones (formal e informal) son esenciales para que la dimensión formativa sea eficaz en el seno de una comunidad de aprendizaje.

Por lo tanto, la premisa que se sostiene en esta investigación es que el ejercicio del liderazgo ético debe promover necesariamente la formación integral y el desarrollo profesional de los miembros de la organización. Teniendo en cuenta los niveles de ejercicio del liderazgo ético, podemos decir que en función de éstos:

- Auto-formación del líder (nivel personal): el líder debe ser un profesional curioso, con afán por conocer las novedades no sólo relativas a su área técnica de actividad, sino en general, una persona informada de las novedades sociales y aspectos cruciales que le aporten una visión holística de la realidad organizativa y social. La capacidad holística de un líder es esencial y afecta determinantemente a la calidad de sus decisiones y actuaciones.

- Formación a través del ejemplo en el liderazgo (nivel personal, gerencial y organizacional): una de las cuestiones más importantes para hablar de ética en el liderazgo se refiere precisamente a predicar con el ejemplo²¹. A través del ejemplo en la conducta, proceso de toma de decisiones o acciones concretas de la gestión, los miembros de un equipo u organización interiorizan y aprenden a respetar las pautas de comportamiento ético y de otra índole. Treviño et al. (2003) argumenta que un aspecto esencial para la eficacia del liderazgo ético, consiste en dar ejemplo personal, sancionando las conductas poco éticas y premiando aquellas posturas que mantienen altos estándares éticos.
- Formación técnica del líder y del equipo (nivel personal, gerencial y organizacional): una organización y un líder deben prestar especial atención a la evaluación periódica de necesidades formativas técnicas, el equipo y el líder deben estar actualizados en determinados campos de conocimiento para poder generar nuevas competencias e integrarlas a su área de actividad. Esta formación podrá ser interna (encuentro de expertos para tratar experiencias o procedimientos nuevos, plan de formación interno, etc.) o externa a la organización (seminarios, conferencias, benchmarking, cursos específicos de formación, etc.) el líder invierte tiempo en formar a su equipo, con la finalidad de facilitar que el aprendizaje posibilite una innovación continua en el trabajo.
- Formación para el desarrollo profesional y personal (nivel gerencial y organizacional): en este caso, el líder ético tiene concretados formalmente los planes de carrera o promociones internas en coherencia con un plan de formación que posibilite una futura capacitación profesional.
Este plan de formación asociado a un plan de carrera, debe integrarse en el plan de formación interno anual desde un enfoque estratégico. Como en el caso anterior, se basaría en acciones formativas internas (ejecutadas por profesionales de la organización); o externas (necesariamente fuera de la organización).
- Creación de espacios participativos para el aprendizaje (nivel organizativo y social) propios de las organizaciones que aprenden. En este sentido, el líder gestiona el conocimiento desde un enfoque basado en la transparencia. Son espacios e iniciativas que pretenden mejorar el engranaje de la organización, dotarlo de

²¹ Como se analizará en la dimensión ética del liderazgo, la ejemplaridad en el liderazgo es una forma poderosa y eficaz de influencia.

procedimientos útiles y participativos que recojan las iniciativas y aportaciones para la mejora y eficiencia de las organizaciones.

A lo largo de la historia han existido diferentes tradiciones educativas que han oscilado desde posturas más conservadoras a posturas progresistas o quizá más críticas (De la Herrán de la y González, 2002). Todas estas posturas o tradiciones educativas se centran en diversas tesis sobre el objeto de la formación, las prioridades, ideal de alumno u objetivos educativos más importantes. El enfoque complejo evolucionista supone un buen enfoque de partida para explicar los objetivos del liderazgo ético. Lo fundamental y original de esta corriente es que todas las variables del proceso de la formación se centran en *la complejidad de la conciencia y la madurez humana* (De la Herrán, A. 2003b, 2006). De esta manera, el principal reto educativo consiste en superar un problema de inmadurez social generalizada que conduce al discente desde el ego a la conciencia. Se basa en la necesidad de la ejemplaridad del docente que contribuya en un cambio real interno que posibilite el mejoramiento de la vida humana. El docente sería el líder y los discentes serían los miembros de su equipo u organización. Se parte de la idea de que la formación en este tipo de contextos organizativos debe poseer los mismos fines:

- Desarrollo de la madurez de la persona.
- Desarrollo moral del profesional.
- Desarrollo profesional de las competencias técnicas necesarias que mejoren los procesos internos de eficiencia y resultados.
- Evaluación y detección continua de necesidades formativas.
- Participación y colaboración entre los miembros de los equipos.
- Ejemplaridad como eje vertebrador de la conducta de un líder.

A continuación, se expone una tabla para visualizar aquellos elementos que implican ambas vías de formación impulsadas por un liderazgo ético.

Tabla 15. Procedimientos formales e informales para la satisfacción de necesidades de desarrollo (individuales y colectivas) (Fuente: elaboración propia)

NECESIDADES DE DESARROLLO			
	PROCEDIMIENTOS	INDIVIDUALES (DEL LÍDER)	COLECTIVAS (DE LOS COLABORADORES)
PROCEDIMIENTOS	FORMAL Previamente planificado. Conlleva una evaluación continua y final.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y diagnóstico de necesidades individuales de formación y objetivos pedagógicos. - Participación en programas e itinerarios formativos. - Evaluación de la eficacia del programa. - Participación en investigaciones científicas objeto de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico y evaluación de necesidades formativas. - Diseño, programación, ejecución y evaluación de planes de formación adaptados a las necesidades específicas de su equipo. - Elaboración y comunicación individualizada de los planes de carrera. - Recogida sistemática de información relativa a los intereses e inquietudes de los colaboradores.
	INFORMAL No planificado previamente. No conlleva un sistema de evaluación formal.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de los sistemas de comunicación informales de la organización. - Invierte tiempo en informarse sobre cuestiones que afectan al panorama social, económico, educativo y relativo a su área de actividad. - Liderazgo de servicio y conducta ejemplar del dirigente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación e información de nuevos procedimientos organizativos y otras cuestiones que afectan al trabajo de las personas. - Transmisión de valores a través de una conducta ejemplar.

4.3.2. Liderazgo de servicio y dimensión formativa

“servant Leadership can be much more powerful than other forms. When we are served, our response is largely governed by our emotions and connections.”

Sergiovanni, 1992, p. 117.

Una de las vías para fomentar un clima ético dentro de la organización es a través de la conducta ejemplar de los responsables, de su capacidad para estar al servicio de la comunidad. El liderazgo ético, tal y como se ha analizado, es un fenómeno asociado a la capacidad de servicio (Treviño et. al, 2003; Sonnenfeld, 2010; Sergiovanni, 1992; Gini, 1998). Este tipo de líder ético “tiene espíritu de servicio y, por eso, sabe servir” (Sonnenfeld, 2010, p. 163).

El estilo de liderazgo de servicio o servidor (*servant leadership*) ha sido ampliamente definido desde la literatura empresarial y educativa (Greenleaf, 1977, 1997; Spears, L.C., 1998; Siliceo et al., 2001). Para Al Gini (1998) lo esencial en el liderazgo moral es que debe servir al interés común de la organización.

Sergiovanni (1992) expone sobre el liderazgo moral, que una característica esencial de las escuelas virtuosas se basa en la existencia de un liderazgo de servicio que centra su influencia en el empoderamiento tal y como han contrastado otros estudios de liderazgo ético (Kanungo y Mendoca, 1996; Treviño et al., 2003; Khuntia y Suar, 2004). Según Sergiovanni (1992) este estilo sería el más importante para el desarrollo de una autoridad moral que se oriente hacia los principios de dignidad, equidad, respeto y justicia.

La autoridad moral es un concepto ampliamente tratado en la literatura sobre liderazgo y gestión ética; se la concibe como uno de los principales elementos que definen un liderazgo de servicio. Autoridad viene de Autoritas que es un sustantivo que viene del supino *autum* del verbo *augeo*, de donde vienen auge y aupar. Es decir, “la autoridad se produce cuando el otro recibe el aupamiento de uno. Un directivo tiene autoridad cuando es aupado, es elevado por aquellos a quienes dirige. En este sentido, tienen más autoridad quienes más a disposición están de los demás, quienes más les sirven” (Cortina, 2003, p. 112).

Greenleaf (1977) es el precursor del concepto de liderazgo de servicio. El ingrediente necesario para que se pueda desarrollar integralmente este tipo de liderazgo, es la confianza. Greenleaf señala que el liderazgo de servicio se apoya en una sólida autoridad moral y define este tipo de autoridad como *“moral authority comes from the principled use of that natural power and that freedom to chose when people live by their consiente, responding to the universal principles we discussed earlier, their behavior echoes in everyone’s souls. People instinctively feel trust and confidence toward then. This is the beginning of moral authority”* (1977, p. 5). La autoridad moral y el liderazgo de servicio se fundamentan en las siguientes cuestiones:

- Principios que orientan las conductas.
- Tanto líderes como seguidores ejercen un rol de seguidores.
- Persigue una visión y unas metas comunes.
- Se basa en la confianza.
- Es conjuntamente desarrollada y compartida por todos los miembros del equipo.

Para Greenleaf, la autoridad moral implica el desarrollo de la conciencia en detrimento del ego de las personas; la esencia de este tipo de autoridad sería el sacrificio a todos los niveles: económico o físico; también mental ya que trataría de despojarse de prejuicios teniendo una mente abierta; emocional, ya que es esencial mostrar un profundo respeto y amor por los otros; y, por último, espiritual, ya que es vital subordinar cuestiones personales por otro tipo de cuestiones más elevadas que conlleven el bien común.

Las características de este tipo de líderes orientados al servicio de su comunidad son:

- Saben en primer lugar escuchar y entender.
- Son capaces de imaginar y comunicar.
- Se orientan al perfeccionamiento personal con el fin de que sus servicios sean gradualmente más útiles y beneficiosos para los demás. En este sentido, “este tipo de líderes se preguntan de manera continua: ¿Cómo puedo “usarme” para servir mejor?” (1977, p. 33).
- Aceptan y reconocen los esfuerzos de las personas, poniéndose en su lugar (son empáticos y tienen una alta tolerancia a la imperfección).
- Tienen la habilidad de conocer lo desconocido y prever lo imprevisible. En este sentido, recurren a su intuición basada en experiencias previas.

- Tienen una alta capacidad de previsión. Se pone el ejemplo de que a nivel social, a los líderes que fallan en la previsión sobre alguna cuestión crucial (que ha sido elegida libremente por ellos), generalmente se les pone la etiqueta de *“líderes poco éticos”*.
- Aplican la persuasión a través de la persistencia, antes que otro tipo de estrategias de influencia como la manipulación o coerción.
- Cultivan la conciencia y la percepción. La capacidad para autoanalizarse así mismo con perspectiva es fundamental para este tipo de líder.

Se explica a continuación lo que implica el desarrollo de cada nivel en esta dimensión formativa:

- En un nivel personal: el líder tiene una vocación por ser un autodidacta, un profesional con una gran capacidad holística que le permite poder criticar con fundamento las cuestiones relativas a su actividad profesional.
- En un nivel relacional: el líder es considerado como una autoridad moral, las personas confían en su carácter ético y, en este sentido, tiene una reputación intachable.
- En un nivel gerencial: el líder es consciente de la importancia de estar al servicio de la comunidad y la sociedad y ejerce un tipo de liderazgo educativo. Por ello, apuesta claramente por el desarrollo integral de los miembros de la comunidad a través de la formación (formal e informal) como vía para el perfeccionamiento y mejoramiento profesional. Este tipo de líderes apuestan por implantar en su gestión mecanismos formales de evaluación con el fin de diagnosticar necesidades y analizar la eficacia de las medidas correctivas adoptadas.
- En un nivel organizativo: el líder potencia una cultura propia de las organizaciones que aprenden. Es consciente de la importancia de gestionar adecuadamente el conocimiento de la organización. Cree en la transparencia y la divulgación de información a través de los cauces de comunicación interna adecuados y persigue la coherencia, el desarrollo, la cohesión y la unidad de la organización por encima de valores individualistas.
- En un nivel social: el líder demuestra una alta capacidad para servir a fines sociales que contribuyen al desarrollo y bienestar de diversos colectivos.

4.4. La dimensión ética del liderazgo

“La responsabilidad en el intento de influir es el fundamento de la moralidad del liderazgo”

(Zaleznik 1991, p. 330)

Esta dimensión se sitúa en el corazón del liderazgo (Ciulla, 1998). La dimensión ética contribuye a un necesario equilibrio entre la eficacia y la ética de las organizaciones, en este sentido, sin ética no es posible la eficacia sostenible en el tiempo. Esta dimensión articula el resto de dimensiones propuestas en el MOMUCLE.

4.4.1. Variables de la dimensión ética

“Depende de nosotros ser virtuosos o viciosos”

Aristóteles (en Samaranch, 1986, p. 328)

Como se ha comentado anteriormente el modelo de Mendoca y Kanungo (1996, 1998, 2007) ha servido como guía en el estudio del liderazgo ético (Khuntia y Suar, 2004; Ahmad et al., 2009). Estos autores argumentan que el liderazgo ético debe analizarse desde dos perspectivas fundamentales:

1. Como un conjunto de roles, conductas que pretenden mantener la organización cohesionada.
2. Como una estrategia para influenciar las creencias y conductas de los seguidores, con la finalidad de conseguir objetivos determinados objetivos.

Para los autores los líderes son responsables de mantener el tono moral en la organización, así como de facilitar el desarrollo moral de los seguidores a través de estrategias y motivaciones moralmente apropiadas (Ahmad et al., 2009).

Las variables del liderazgo ético son las siguientes:

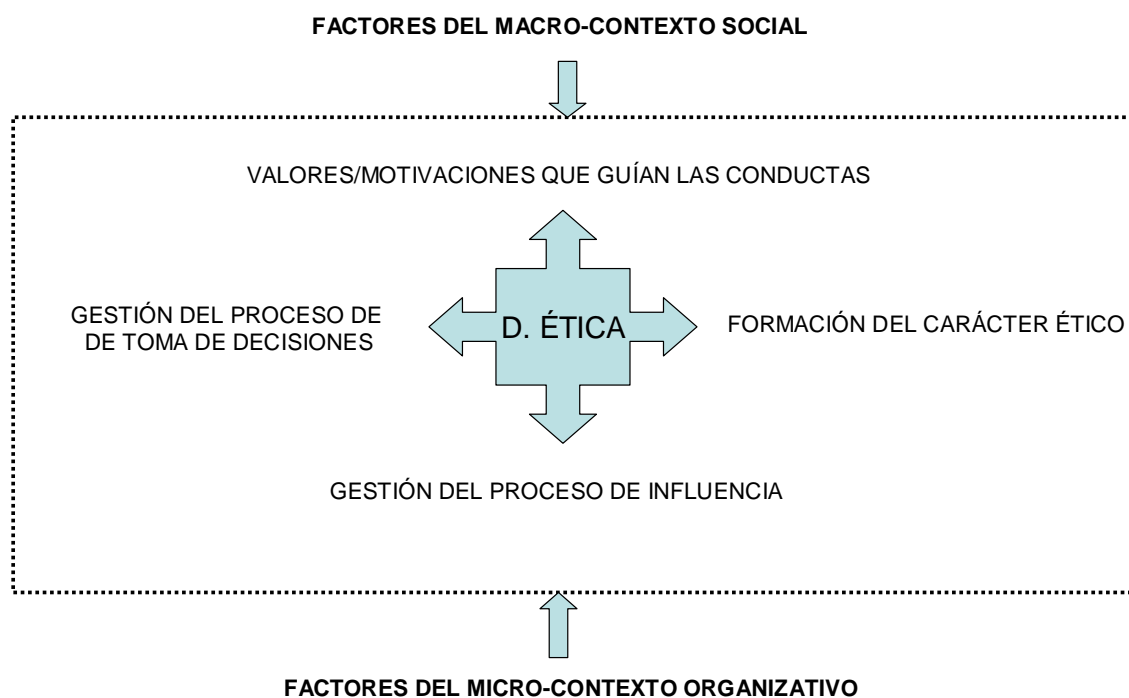
- Motivaciones del líder (*Leader's motives*), que deben basarse en motivos altruistas. El altruismo es definido como un tipo de motivación y una elevada conducta ética que contradice los propios intereses (Ciulla, 2006). Por ello, la ética en el liderazgo puede explicarse en función de los motivos altruistas que mueven la conducta del líder. Todo líder que se mueva exclusivamente por intereses personales o profesionales se entiende que no es un líder ético. Este apartado está relacionado con el concepto de

Motivación Trascendente expuesto en la dimensión formativa, propuesto por Pérez (1993, 2005). Este autor argumenta que un verdadero liderazgo debe moverse por una auténtica preocupación por las personas que trabajan en la organización, una motivación altruista que tiene como objetivo último el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

- La formación ética del carácter del líder (*Leader's character formation*): que se llevaría a cabo fundamentalmente a través de la práctica y el hábito de la virtud (desde una perspectiva Aristotélica). El líder mantiene un alto compromiso en hacer crecer sus virtudes morales.
- Las estrategias de influencia empleadas por el líder (*Leader's influence strategies*): que se relacionan con el empoderamiento de las personas que componen las organizaciones; desde esta perspectiva, los líderes que practican estrategias de este tipo son considerados por sus colaboradores como más éticos comparados con aquellos que ejercitan simplemente estrategias basadas en el control.

Basándose en la teoría de Mendoca y Kanungo, se entiende que el estudio de la dimensión ética del liderazgo puede ser analizado en función de algunas variables esenciales. Se incidirán en el estudio y comprensión de estas variables dentro del tercer bloque en el que se desarrolla una investigación con dirigentes universitarios.

Figura 10. Variables que componen el estudio de la dimensión ética (fuente: elaboración propia)



- **El estudio de las motivaciones y valores que guían las conductas de los dirigentes.** Es interesante reflexionar en este apartado sobre las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los objetivos vitales del líder en las dimensiones de su vida: personal, profesional, familiar, social? ¿El líder conoce y ha clarificado sus valores y propósitos de vida? ¿Qué valores y motivaciones mueven sus actos? ¿Existe coherencia entre sus valores-actitudes-acciones? ¿Qué factores provocan que se de una coherencia entre éstos? ¿Conoce los valores y necesidades de sus colaboradores? ¿Cómo lleva a cabo el proceso de alineación entre los valores del equipo y los organizativos?
- **La capacidad y orientación al perfeccionamiento de las virtudes morales (formación del carácter ético).** que se refiere al grado de desarrollo del hábito de virtudes que se reflejan en el desarrollo moral del individuo y en la conformación de su carácter ético: ¿Qué concepto tiene el líder de hombre virtuoso y organización que practica la virtud? ¿Qué virtudes definen su práctica como líder? ¿Qué estrategias y

medidas implementa en la práctica para desarrollarse y perfeccionarse como ser humano y profesional?

- **El análisis sobre cómo son gestionados los procesos de influencia.** Que hace alusión a las estrategias que el líder emplea cuando se trata de influir en las personas y organizaciones para alcanzar unos objetivos determinados. En este sentido, es interesante reflexionar sobre: ¿Cuál es el grado de influencia del líder? ¿Cómo utiliza su poder e influencia? ¿Qué esquema sigue en los proceso de comunicación, delegación y supervisión de las tareas? ¿Qué grado de confianza suscita el líder entre los miembros del equipo?
- **El estudio sobre el proceso de toma de decisiones.** Que se centra en todas aquellas cuestiones que intervienen en la acción, en el proceso de toma de decisiones. Este apartado suscita la reflexión sobre: ¿De qué manera canaliza las decisiones que afectan a los agentes involucrados? ¿Cuál es el nivel de responsabilidad, implicación y compromiso que tiene el líder en la toma de decisiones? ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de cálculo de las consecuencias que puede generar una determinada decisión? ¿Qué factores y a qué agentes se implican en el proceso de toma decisiones? ¿Cuál es el grado de transparencia del proceso de toma de decisiones? ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación de las decisiones acordadas? ¿Tomaría las mismas decisiones si éstas fueran publicadas en primera página de la prensa?
- **El análisis de los condicionantes que pueden influir en el ejercicio del liderazgo ético.** Para muchos autores un liderazgo ético se desarrolla en función de diversas circunstancias coyunturales. Por lo tanto, es interesante analizar cómo aquellos condicionantes, situaciones o variables determinan el estilo de liderazgo más apropiado en cada momento (Johnson, 2005). Se propone, en este sentido, reflexionar sobre ¿De qué manera afectan estas situaciones y variables (externas e internas a la organización) en el ejercicio y desarrollo de un Liderazgo ético?

4.4.1.1. Los valores y las motivaciones

“Liderazgo ético, es la capacidad que tienen personas con responsabilidad de transmitir unos valores que sean positivos para la organización y que promuevan la justicia social y el desarrollo personal de todos los integrantes de la organización.”

Vicerrectora de una universidad privada de ámbito estatal.

Todos los seres humanos tenemos una serie de valores que influyen en nuestras actitudes, motivaciones y conductas. Desde esta investigación se hace énfasis en el rol del líder ético en la clarificación y conciencia de aquellos objetivos y valores que le llevan a conducir con éxito su vida (Cortina, 2003), así como la capacidad e importante función del los líderes en el alineamiento de los valores del equipo con los de la organización como clave de su éxito (Howard, 1990).

Otro factor importante también son las motivaciones, ya que en función de lo que se valora y motiva, así serán las conductas que se desarrollen. Es difícil encontrarse con sujetos que muestren una incoherencia en la dirección valor/motivación-actitud-conducta, aunque en la práctica pueda darse algún caso. Si un sujeto valora por encima de todo el reconocimiento social y la capacidad adquisitiva, tendrá una actitud positiva sobre esta cuestión y, por lo tanto, se moverá fundamentalmente por una *motivación extrínseca*. Si un sujeto valora poder desarrollar actividades que le sirvan para autorealizarse como persona, se moverá por una motivación básicamente *intrínseca* (por el gusto de desarrollar una tarea o actividad en sí misma). Por último, si un individuo valora la importancia de evaluar y promover sistemas de desarrollo personal y profesional, estará moviéndose por motivos trascendentes (Pérez, 1993, 2002).

Como se analizará avanzado el apartado, el liderazgo ético se fundamenta en la calidad de estas motivaciones, siendo importante el desarrollo de una conciencia personal que permita identificarlas en todo caso.

Los valores en el liderazgo

Algunas investigaciones relevantes en el ámbito de la gestión organizativa han tratado la necesidad de liderar o dirigir por valores (García y Dolan, 1997; Blanchard y O'Connor, 1997). Los valores han sido ampliamente estudiados desde la literatura de las ciencias sociales; y en palabras de Elexpuru y Yániz (2001) “es importante descubrir los intereses, deseos, inquietudes y aspiraciones que favorecen el desarrollo de los

miembros de una organización, que hacen que las relaciones sean más significativas y que mejoran el funcionamiento general de las organizaciones. Estos intereses, deseos, inquietudes y aspiraciones se pueden expresar bajo el término *valores*". Los valores desde esta perspectiva, orientan, guían y motivan las acciones y las decisiones vitales, es por esto que es un tema crucial en el estudio del liderazgo ético. Para las autoras, "reconocer los propios valores ayuda a ser más conscientes de ellos, a hacer explícito lo tácito e implícito; *cuando se sabe dónde se está, es cuando se puede decidir a dónde ir*".

En palabras de Bunes y Elexpuru (1994). "Los valores son elementos clave de desarrollo humano individual y colectivo. " (...) "prioridades de comportamiento en los cuales los individuos, los grupos y las instituciones basan sus actuaciones. Es decir, todo individuo, grupo o institución posee unos valores que, sean elegidos intencionadamente o no, subyacen en su visión y en las estrategias que pone en práctica para conseguir sus metas u objetivos" (1994, p. 5)

Para Gini (1998) los valores en el liderazgo son un aspecto crucial, ya que todo líder cuenta con unos valores, unas creencias y juicios morales que les motivan a actuar. Los define como *"the ideas and beliefs than influence and direct our choices and actions"* (1998, p. 36). Por otro lado, Posner y Schmidt (1993) indican en sus estudios que los valores son determinantes e impactan positivamente en la eficacia personal y organizativa.

Para Covey (1993) los valores se traducen como un mapa personal que pueden conducirnos o no la eficacia, al éxito, a la práctica de la virtud o a la buena vida (en sentido Aristotélico). A veces, esos valores pueden ser más inconscientes que otros, por ello, es importante analizar nuestra ruta de vida con el fin de hacernos conscientes de las metas y medios que utilizamos para alcanzar nuestros propósitos vitales. Esta acción es especialmente sensible e importante en el liderazgo, ya que es una capacidad que caracteriza a los buenos líderes organizativos (1993, 1997)

Sonnenfeld (2010) explica la importancia que tiene en el liderazgo ético la sabiduría de saber conducirse a sí mismo. El autor argumenta que "el liderazgo ético exige de cada persona que clarifique lo que le importa en la vida, qué es aquello por lo cual está decidido a tomar decisiones, saber cosas que se hallan a su alcance y de esto dependerá, también, el modo de comunicarse. Así se dará cuenta de cuáles son sus

valores prioritarios (jerarquía de valores) y de cómo va a conducir su vida para conseguir una vida lograda que, a corto o largo plazo, repercutirá en el buen desarrollo de las capacidades operativas de las personas que trabajan con él” (2010, p. 31).

Un modelo útil para explicar este tema es el de Hall y Tonna, que surge como resultado de más de veinte años de investigación, que integra diversas corrientes existentes (más de 47 enfoques) que han tratado de explicar aspectos axiológicos, de desarrollo moral y motivacional. Desde este punto de vista, los valores son “ideales que dan sentido a nuestras vidas, expresados a través de las prioridades que elegimos, que se reflejan en la conducta humana y que constituyen la esencia de lo que da significado a la persona, que nos mueve y nos motivan” (En Elexpuru y Medrano, 2001).

Se trata de un modelo descriptivo que no se centra en explicar qué es moralmente correcto o qué es moralmente incorrecto, lo que debe de hacerse o no, sino que más bien ofrece una descripción detallada de la realidad a través de un modelo compuesto por 125 valores. Estos valores, según los autores, representan una lista de valores universales comunes a diferentes lenguas y culturas. Se trata de relacionar los valores con las conductas y también de analizar integralmente al sujeto y a la organización teniendo en cuenta la jerarquía o priorización de valores que se desarrolla.

Para Hall y Tonna, al igual que en el modelo de Kohlberg, existen estadios de desarrollo moral en los cuales se asocian ciertos valores que se pueden analizar en función de cuatro fases de desarrollo moral (que a su vez incluyen ocho etapas de desarrollo)²². Se trata de analizar la visión del mundo y el mapa de valores *meta* (ideales y los fines deseados) y *valores medio* (capacidades y destrezas para conseguir los valores meta) de cualquier sujeto, grupo u organización. Estos mapas dan lugar a combinaciones de valores únicas que definen desde un enfoque axiológico las actitudes y comportamientos de las personas y organizaciones.

Los 125 valores universales incluidos en el modelo, se dispersan a través de cuatro fases de desarrollo y ocho etapas. En este caso, las *etapas impares* reflejan los valores personales y las *etapas pares* los valores institucionales, así que se hace un análisis exhaustivo de lo personal, en la esfera privada del sujeto, así como de la esfera pública.

²² Para Kohlberg en lugar de cuatro fases se proponen seis etapas para alcanzar la plena madurez.

Tabla 16. Fases de desarrollo del Modelo Hall y Tonna (en Elexpuru y Yániz, 2001)

Elemento de visión del mundo	FASE I		FASE II		FASE III		FASE IV	
INDIVIDUAL	Sobrevivir		Pertenecer		Auto-iniciación		Interdependencia	
ORGANIZATIVA	Supervivencia		Jerarquía tradicional		Asociación		Global	
Cómo percibe el mundo el individuo	Un misterio sobre el que no tengo poder		Un problema que tengo que resolver		Un proyecto en el que tengo que participar		Un misterio por el que nos debemos preocupar	
Percepción individual dentro de la organización	La persona es el centro de un entorno ajeno y opresivo		La persona busca pertenecer, mediante la aprobación de otras personas significativas y mediante el éxito		La persona actúa e inicia creativamente, de manera independiente y consciente		La persona actúa como “nosotros” con los demás, para potenciar la calidad de vida globalmente	
Estilo de gestión y dirección	- Autocrático - De arriba abajo - Utilización del poder		- Jerarquía - Poder lineal - Sistemas burocráticos		- Dirección participativa - Énfasis intergrupal		- Dirección interdependiente - Global	
ETAPAS	1	2	3	4	5	6	7	8
Conexión de Sistemas	ORGANIZACIÓN TRADICIONAL			CAMBIO		NUEVA ORGANIZACIÓN		
	Localización externa de la autoridad				Localización interna de la autoridad			

Para Elexpuru y Medrano (2001), “los valores de la fase I presentan una realidad externa amenazante y hostil, de la que hay que protegerse. Se trata de un mundo sobre el que uno siente que tiene muy poco control. En la Fase II, el individuo está en un mundo jerárquicamente organizado según normas y reglamentos concretos; su seguimiento proporciona la aceptación y el reconocimiento necesario para funcionar adecuadamente dentro de las instituciones sociales. La visión del mundo refleja que la motivación es sentirse aceptado por los demás. La perspectiva de la vida es la de un mundo lleno de problemas que hay que resolver y retos que hay que afrontar. En la fase III, la visión del mundo está mucho menos estructurada. Más que algo “hecho o dado” se vive como un proyecto en el que se desea participar. En esta fase se verifica una transición muy importante: la fuente de autoridad cambia de la externa a la interna. La persona empieza a confiar en sus propios principios y actúa de acuerdo con sus iniciativas. En esta fase uno se siente realmente él mismo, muy creativo y dispuesto a actuar en formas que le

hubieran resultado demasiado arriesgadas en momentos anteriores de desarrollo. En la fase IV los valores reflejan una visión global. Existe un reconocimiento de la interdependencia de las personas en el mundo. Tanto las personas como las instituciones –los problemas del ser humano, como sus posibles soluciones- se contemplan en esta fase, desde una nueva y globalizadora perspectiva” (2001, p.52).

Las personas y las organizaciones están sufriendo una gran evolución a través de estas fases de desarrollo; “según Hall (2000) el cambio organizativo que está teniendo lugar, no sólo en las instituciones educativas, nos demuestra que las organizaciones que tienen éxito en la actualidad y posibilidades de pervivir en el tiempo, son relacionales y están basadas en valores” (p. 60) (...) “las instituciones que tienen éxito durante largos períodos de tiempo son organizaciones basadas en valores. Tienen claro lo que lo que representan. Sus proyectos incluyen valores vivificantes, como la dignidad humana, la creatividad y la cooperación, y han creado un sistema de gestión consecuente con estos valores elegidos” (p.63).

La transición de la etapa tradicional (etapas 3-4) a una realidad más cooperativa y asociativa (etapas 5-6) se debe de interpretar como un recorrido de valores a través de las diversas fases de desarrollo. La superación de las *etapas 4-5* es especialmente complicado por los cambios organizativos, falta de claridad, incertidumbre y conflictos que entraña hasta llegar a la etapa 6-7-8 que son el resultado de los cambios producidos y generan una nueva organización.

Por último, Elexpuru y Medrano (2001), señalan que Hall establece tres reglas para garantizar una eficacia en el desarrollo y establecimiento de valores institucionales:

Regla 1. La primera regla para la vivencia colectiva de valores consiste en conocer nuestros valores (nuestro presente, donde estamos), analizar si los valores nos permiten alcanzar nuestras aspiraciones.

Regla 2. La motivación grupal sólo se produce cuando el grupo elige sus valores por consenso a partir de las prioridades de valores individuales que tienen en común. En este sentido, las personas de la organización se comprometerán con los valores institucionales cuando los reconozcan como suyos propios.

Regla 3. Se refiere a convertir los principios en conductas, ya que se deben identificar los valores que están por debajo de los principios y convertirlos en normas de la institución.

A partir de este modelo, se puede explicar qué ocurre cuando una persona posee una baja sintonía entre:

- Los valores meta y medio en un mismo individuo: por falta de una clarificación previa de valores
- Los valores personales y de la organización:
- Disparidad en la jerarquía de valores entre un mismo equipo o grupo de personas.

En el primer caso, debido a la falta de clarificación de valores y a la falta de conexión entre los valores meta y los medios, puede dar lugar a sujetos caracterizados por una incoherencia entre sus valores-acciones y a individuos con un elevado grado de ineficiencia en la consecución de propósitos vitales. Esta falta de conexión y coherencia también puede dar lugar a personas que no guardan los mismos principios en todas las áreas vitales de la vida; en el tema de los negocios es muy habitual decir “los negocios son los negocios”, y por lo tanto, se puede justificar casi todo, pero quizá este aspecto tenga como origen la falta de madurez del individuo y esta inconexión y falta de clarificación entre los valores meta y medio. En esta investigación se parte de la premisa de que el liderazgo ético se caracteriza por el desarrollo de la conciencia del líder en relación con sus valores y objetivos vitales. Este ejercicio de reflexión denota madurez en sus acciones y, por lo tanto, en este liderazgo se da una fuerte coherencia entre sus valores, entre lo que dice y lo que hace; esta cuestión fundamenta el concepto de credibilidad en el liderazgo.

En el segundo caso, el conflicto entre valores organizativos y personales, puede dar lugar a altos niveles de ansiedad, un activismo sin dirección o, sin embargo, un bloqueo o paralización del sujeto (Yániz, 2000). En este sentido, la jerarquía de valores personales y la de la organización pueden chocar (y viceversa); por ello, es necesario que en la creación de una cultura y definición explícita de los valores institucionales formen parte activa los miembros de la organización, en caso contrario, la organización se arriesga a tener profesionales poco leales y fidelizados trabajando improductiva e insatisfactoriamente. Elexpuru y Yániz (2001) argumentan que la condición para que cada miembro del grupo salga reforzado en su propio desarrollo, lo cual supone que aumenta su independencia de pensamiento y conducta, es que la institución a la que

pertenece vaya por delante de los miembros que la componen en el desarrollo de sus valores.

Por último, otro conflicto habitual se refiere a la falta de alineación de los valores propios de un equipo o grupo de trabajo. Uno de los mayores retos del liderazgo es gestionar la diversidad de los grupos (sus valores, intereses, inquietudes, deseos, etc.) en beneficio del bien común del grupo. Esta función es crucial en el liderazgo ético, ya que cuando los valores entran en conflicto es importante que el equipo y su líder tengan la suficiente madurez y recursos para poder solucionar constructivamente un conflicto axiológico de este tipo. Cuando un equipo es capaz de dar este paso, se interiorizan como “propias” las decisiones consensuadas por el equipo superando paradigmas individualistas.

Una de las tareas fundamentales de los equipos de trabajo es conformar una identidad propia (coherente con los valores organizativos) consensuada por todos y compartida por todos los miembros. La consistencia, coherencia y confiabilidad del líder hará que los equipos confíen en la dirección a seguir; Por ello, el líder que haya ejercitado la capacidad de afrontar y solucionar conflictos²³ de valores entre los miembros de sus equipos, habrá ayudado a éstos a madurar conjuntamente y contribuirá a su eficacia como grupo. Sin embargo, aquellos líderes que no se impliquen en estas cuestiones, no serán capaces de conducir a sus equipos con éxito. El rol de un líder ético consiste en tratar de construir “instituciones morales” (Sergiovanni, 1992) para desarrollar al máximo la potencialidad y crecimiento de sus equipos. Sólo desde una resolución ética y constructiva de conflictos se puede crecer y evolucionar desde todos los ámbitos que componen la vida de las personas.

²³ Ligado a la teoría del liderazgo resonante o emocionalmente inteligente, que concede una gran importancia al papel del líder en la resolución eficaz de conflictos.

Motivaciones en el liderazgo

“Para mí la ética es hacer lo que se debe de hacer para mejorar esta institución, no pensando en utilizar el cargo como un elemento de paso o de promoción; el liderazgo no es por imposición y debe ayudar a la gente a mejorar”.

Rector de una universidad pública de ámbito estatal.

Pérez (1993, 2002) explica las diferencias existentes entre los tres tipos de motivaciones humanas posibles: extrínseca, intrínseca y trascendente. Para el autor, la motivación trascendente es un tipo de *motivación espontánea por motivos trascendentes*. Esto significa que “esa motivación la conocemos bien y determina gran parte del comportamiento ordinario de los seres humanos. Es ese impulso que nos mueve a tener presente todo lo que les ocurre a las personas por las que sentimos afecto; y que nos lleva, del modo más natural, a adaptar nuestras acciones para el logro de aquello que estimamos que les es conveniente. Cuando dichos sentimientos tienen gran intensidad o contenido, no es extraño que nos impulsen a realizar grandes sacrificios en lo que respecta al logro de motivos extrínsecos” (2002, p.173).

No es posible estar al servicio de una comunidad si uno no tiene una gran capacidad de sacrificio. En este análisis más complejo que realiza Pérez (2002), propone otro tipo de motivación racional por motivos trascendentes que es lo mismo que un tipo de *motivación intrínseca estructural*, y que consiste en que la motivación de la persona se centra en hacer crecer sus virtudes morales y tender al logro del aprendizaje que desarrolla dichas virtudes.

Cuando decimos que el líder debe autorrenovarse (Covey, 1997) y autoperfeccionarse para servir mejor a su comunidad (Greenleaf, 1977), se trata precisamente de un tipo de motivación relacionada con la motivación intrínseca estructural.

Para Pérez (2002) es tan negativo para un ser humano orientarse hacia una motivación exclusivamente extrínseca, como trascendente, porque es fundamental la eficacia de la motivación a la conducta. Vélaz (1996), basándose en la teoría motivacional de Pérez, expone que depende del individuo el hecho de que un tipo de motivación prevalezca sobre otra. En función de la combinación de las motivaciones que el sujeto exponga, se dará en mayor o en menor medida lo que se ha denominado como “*calidad motivacional*”. Considerar la calidad de las motivaciones del líder en sus decisiones sería un tema central del liderazgo ético. Es curioso analizar cómo las motivaciones influyen

directamente en la toma de decisiones y por qué cuando en las empresas se habla de decisiones, nunca se hace alusión a las motivaciones que las inspiraron.

Sergiovanni (1992) argumenta que aunque siempre se ha pensado que es el propio interés el que mueve la conducta de las personas, aunque está demostrado la capacidad tan fuerte que tiene la gente para motivarse por cuestiones diferentes a un autointerés personal.

4.4.1.2. Formación del carácter ético

“A fuerza de practicar la justifica, la templanza y la valentía, llegamos a ser justos, sobrios y fuertes”

Aristóteles, En Samaranch, F. *Ética Nicomaquea*, 1986, p. 299.

En este apartado se hace énfasis en la idea de que el un líder ético está centrado en desarrollar su carácter, perfeccionarse para servir mejor y hacer crecer sus virtudes morales en el sentido que Aristóteles lo planteó en su obra “ética a Nicómaco”. Gini (1998) señala que lo esencial en el líder es el *carácter*, que lo define como las características de la personalidad que incluyen nuestros talentos innatos, como los rasgos aprendidos a través de la vida y la experiencia.

Aristóteles explica en su obra “Ética a Nicómaco” las virtudes morales que un dirigente debe poseer. La palabra virtud tiene su origen etimológico en el término griego *Areté* que significa “rasgo sobresaliente o aspecto de excelencia en cualquier clase de actividad relacionada con una disposición natural sea del cuerpo o del alma” (Aristóteles, en Samaranch, 1986, p. 276).

Según Aristóteles “se cree que el hombre auténtico y apto para dirigir la ciudad consagra, más que cualquier otro, sus esfuerzos a hacer reinar la virtud” (p. 295). Las virtudes no serían innatas, sino que exigirían de la participación y esfuerzos conscientes del individuo y las personas estarían dispuestas naturalmente a adquirir virtudes que se maduran con el hábito y la práctica. Para Aristóteles, las virtudes mayores relacionadas a estos buenos gobernantes son: la prudencia, la templanza, la justicia y la fortaleza. El fin de toda acción sirve para alcanzar la felicidad (que para Aristóteles es el Supremo Bien) y los principios se obtienen, algunos por inducción, otros por la sensación (por los sentidos) y otros por costumbre o por hábito, es decir, que se puede llegar a los principios de la moral por medio del ejercicio y la práctica.

La felicidad sería “una cierta actividad del alma conforme a una virtud perfecta” (1986, p. 294). Para alcanzar este bien supremo se debe poner en práctica los tres tipos de bienes: exteriores (o económicos), los del alma (propios de la actividad psicológica) y los del cuerpo. Para alcanzar una felicidad plena, serían necesarios los tres tipos de bienes.

Muchos autores se han inspirado fundamentalmente en Aristóteles, entre otros filósofos clásicos, para definir su idea o concepto de liderazgo ético. Uno de ellos es Moreno (2001) que expone las implicaciones fundamentales del ejercicio de estas virtudes en el liderazgo es la confianza por parte de los seguidores:

Tabla 17. Virtudes del liderazgo (Moreno, 2001)

Virtudes en el liderazgo	Síntesis	Implicaciones para los colaboradores
Prudencia	Prudencia en la toma de decisiones y acciones.	Confianza en que las decisiones se toman de manera congruente y gradual.
Templanza	Ánimo sereno y equilibrado para transmitir serenidad a los equipos.	Mayor tranquilidad y seguridad de los equipos durante la ejecución de su trabajo, especialmente ante las situaciones más críticas o que implican un mayor estrés. Se potencia la creatividad de las personas y los procesos de innovación dentro del trabajo.
Fortaleza	Fuerza y carácter del líder en el control de retos duros y situaciones difíciles.	Sentimiento de pertenencia y orgullo de pertenecer.
Justicia	Percepción de las personas de que el líder es justo en su manera de hacer.	Credibilidad. Confianza.

Solomon (2000) propone en el ejercicio del liderazgo, el desarrollo de 43 virtudes. El autor señala que la palabra virtud dentro del vocablo chino muchas veces se traduce como “*potencia*”. Este término sería muy exacto porque en realidad las virtudes son formas de poder, es lo que nos permite llegar a ser lo que somos en realidad.

Para Solomon las virtudes más importantes en el ámbito empresarial serían: *la honestidad, imparcialidad y honradez*, para él gracias a estas virtudes los negocios pueden hacerse realidad. Peter Drucker afirma que la característica esencial del buen

gerente sería la integridad, pero, desde la perspectiva de Solomon, la integridad, más que una virtud en sí misma, es un conjunto de virtudes que son completamente necesarias en el mundo de los negocios. Destaca las más virtudes más importantes²⁴ señalando la necesidad de un equilibrio para no ser consideradas como vicios. Estas virtudes definen en esencia el carácter que define a un líder ético. (Consultar Anexo 5: catálogo de virtudes morales).

4.4.1.3. Gestión del proceso de influencia

“Mi experiencia indica que la gente confía instintivamente en los individuos cuya personalidad se fundamenta en principios correctos.”

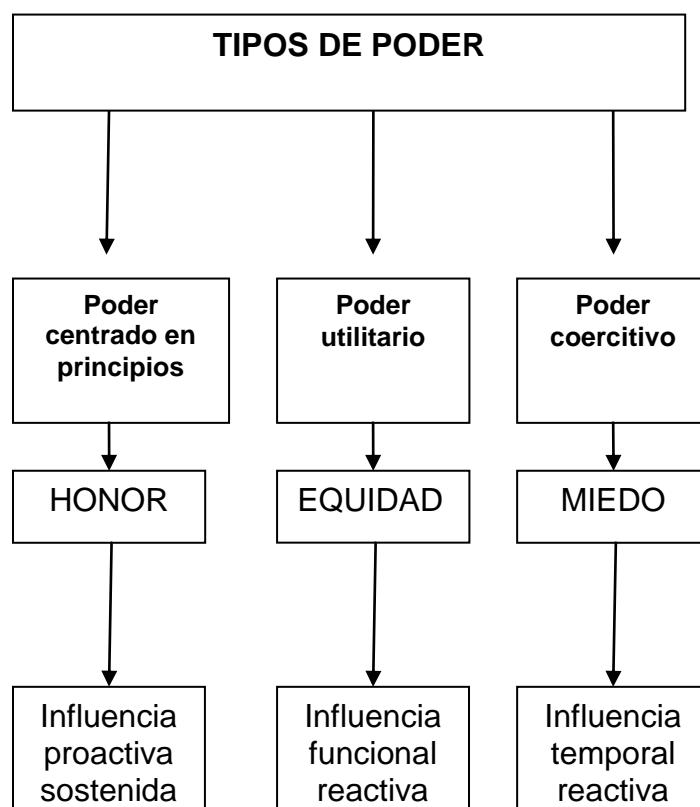
Covey, 1993, p. 19

Este apartado analiza los procesos de influencia y utilización del poder que se pueden desarrollar en una organización. Para Covey (1993) existen varias formas o tipos de poder desde el punto de vista del liderazgo, “el verdadero poder de liderazgo dimana de poseer un carácter honorable y del ejercicio de ciertas reglas y principios del poder” (1993, p. 131). El autor se pregunta, ¿Por qué siguen los sujetos a un determinado líder? en este sentido, destaca tres perspectivas o niveles diferentes desde los cuales se puede explicar este fenómeno:

1. Las personas siguen a los líderes por miedo (*poder coercitivo*). En este caso, el compromiso de los seguidores es superficial y su energía podrá transformarse rápidamente en sabotaje y destrucción si no es visto o cuando la amenaza desaparece. Este tipo de liderazgo sale caro, porque el seguidor saboteará, de manera que nadie se entere, un proyecto o actividad con toda seguridad.
2. Las personas siguen a los líderes por los beneficios que se pueden obtener de ellos (*poder utilitario*). El poder se basa en un intercambio útil de bienes y servicios. Los seguidores actuarán en la medida que crean que el líder podrá hacer algo por ellos (reconocimiento, dinero, status, información, seguridad...) y cumplen con su parte del trato.
3. Las personas siguen al líder porque creen y confían en él y en lo que hacen (*poder centrado en principios*). Este tipo de poder es uno de los ingredientes que fundamentan el concepto de liderazgo ético dentro del MOMUCLE.

²⁴ Todas las virtudes que enumera Solomon tienen que tener la condición de ser útiles para uno mismo, pero también para los demás. Solomon especifica en su libro en qué sentido estas virtudes son útiles en ambas dimensiones.

Figura 11. Opciones del liderazgo y tipos de poder (Covey, 1993, p. 138)



Para Covey, el tipo de poder se utiliza en función del carácter del líder y de su trayectoria, pero “si un líder quiere aumentar su poder centrado en principios debe adoptar un compromiso a largo plazo” (1993, p. 137). La confianza en las relaciones es la base de este tipo de poder. El honor, respeto y la consideración que se le atribuya determinará el grado de poder del líder.

Para aumentar el honor y el poder del líder, Covey propone algunas sugerencias:

- La persuasión que incluye compartir razones defendiendo con firmeza su posición o deseo pero respetando las ideas y perspectivas de los seguidores.
- La paciencia con el proceso y con la persona.
- La delicadeza en oposición al rigor, la dureza y la presión extrema.
- La disposición a aprender de los demás, que se basa en una actitud de humildad de que uno no tiene todos los datos y las soluciones.

- La aceptación, absteniéndose de juzgar a los otros y otorgándoles el beneficio de la duda.
- La bondad, sensibilidad o preocupación para con los demás.
- La actitud abierta con los demás.
- La confrontación compasiva, reconociendo el error, la equivocación y la necesidad de que los seguidores corrijan el rumbo, haciéndoles sentir que pueden arriesgarse a tomar decisiones sin menoscabo de su seguridad.
- La consistencia, es decir que uno pone en práctica técnicas de liderazgo para manipular en función de las situaciones más o menos críticas que se den. Uno demuestra ser de una determinada manera, independientemente de las situaciones críticas que se puedan originar.
- La integridad que consiste en armonizar honestamente las palabras y los sentimientos con los pensamientos y los actos, con la aspiración de hacer bien a los demás.

Por otro lado, Greenleaf (1977) en su teoría sobre el estilo de liderazgo de servicio, señala que la utilización del poder es un aspecto central en el liderazgo. El objetivo es que el poder sea aceptado voluntariamente por los miembros de un equipo y no se influya a través de estrategias negativas como la coerción o manipulación.

La eficacia del liderazgo servidor se basa en la utilización de estrategias de persuasión ya que *“leadership by persuasion has the virtue of change by conviction rather than coercion”* (1977, p. 44). El autor defiende que para adaptarse a los nuevos desafíos de la empresa se debe potenciar el empoderamiento de las personas en la organización. La base de este tipo de liderazgo es la confianza, ya que la legitimidad del líder comienza con la confianza de los miembros del equipo. Con el fin de analizar el fenómeno del liderazgo moral el autor señala la gran necesidad de compartir el liderazgo y el poder, siempre que se parta del respeto hacia un convenio o pacto colectivo previamente consensuado por los miembros de la organización educativa. Este autor analiza cinco fuentes de autoridad, haciendo especial alusión a la autoridad moral como la más característica de los líderes morales.

Tabla 18. The Sources of Authority for Leadership/Supervisory Policy and Practice (Sergiovanni, 1992, p. 36)

Source	Assumptions when use of this resource is primary	Leadership/supervisory strategy	Consequences
Bureaucratic Authority Hierarchy Rules and regulations Mandates (Teachers comply or face consequences)	Teachers are subordinates in a hierarchically arranged system. Supervisors are trustworthy, but subordinates are not. Goals and interests of teachers and supervisor are not the same, and supervisors know more than teachers do. Hierarchy equals expertise, and so supervisors know more than teachers do. External accountability works best.	“Expect and inspect” is the overarching rule. Rely on predetermined standards, to which teachers must measure up. Identify their needs and “inservice” them. Directly supervise and closely monitor the work of teachers, to ensure compliance. Figure out how to motivate them and get them to change.	With proper monitoring, teachers respond as technicians executing predetermined scripts, and their performance is narrowed.
Psychological authority Motivation technology Interpersonal skills Human relations Leadership (Teachers will want to comply because of the congenial climate and the rewards).	The goals and interests of teachers and supervisors are not the same but can be bartered so that each side gets what it wants. Teachers have needs, and if they are met at work, the work gets done as required. Congenial relationship and a harmonious interpersonal climate make teachers content, easier to work with, and more apt to cooperate. Supervisors must be experts in reading needs and in other people-handling skills, to barter successfully for compliance and increases in performance.	Develop a school climate characterized by high congeniality among teachers and between teachers and supervisors. “Expect and reward.” “what gets rewarded gets done” Use psychological authority in combination with bureaucratic and technical-rational authority.	Teachers respond as required when rewards are available, but not otherwise; their involvement is calculated and performance is narrowed.

Technical-rational authority Evidence defined by logic and scientific research. (Teachers are required to comply in light of what is considered to be the truth).	Supervision and teaching are applied sciences. Knowledge of research is privileged. Scientific knowledge is superordinate to practice. Teachers are skilled technicians. Values, preferences, and beliefs do not count, but facts and objective evidence do.	Use research, to identify best practice. Standardize the work of teaching, to reflect the best way. “Inservice” teachers in the best way. Monitor the process, to ensure compliance. Figure out ways to motivate them and get them to change.	With proper monitoring, teachers respond as technicians, executing predetermined steps; performance is narrowed.
Professional authority Informed craft knowledge and personal expertise (Teachers respond in light of common socialization, professional values, accepted tenets of practice, and internalized expertise).	Situations of practice are idiosyncratic, and no one best way exists. Scientific knowledge and professional knowledge are different, with professional knowledge created in use as teachers practice. The purpose of scientific knowledge is to inform, not prescribe, practice. Authority cannot be external but comes from the context itself and from within the teacher. Authority from context comes from training and experience. Authority from within comes from socialization and internalized values.	Promote a dialogue among teachers that explicitly states professional values and accepted tenets of practice. Translate them into professional standards Give teachers as much discretion as they want and need. Require teachers to hold one another accountable for meeting practice standards. Make assistance, support, and professional development opportunities available.	Teachers respond to professional norms; their practice becomes collective, the require little monitoring, and their performance is expansive.
Moral authority Felt obligation and duties derived from widely shared community values, ideas, and ideals. (Teachers respond to shared commitments and felt interdependence).	Schools are professional learning communities. Communities are defined by their centers of shared values, beliefs, and commitments. In communities, what is considered right and good is as important as what works and what is effective; people are motivated as much by emotion and beliefs as by self-interest; and collegiality is a professional virtue.	Identify and make explicit the values and beliefs that define the center of the school as community. Translate them into informal norms that govern behavior. Promote collegiality as internally felt and morally driven interdependence. Rely on the ability of community members to respond to duties and obligations. Rely on the community’s informal norms to enforce professional and community values.	Teachers respond to community values for moral reasons; their practice becomes collective, and their performance is expansive and sustained.

Solomon (2000) argumenta que el poder se asocia con el liderazgo, pero aclara que “el poder no es liderazgo ni el liderazgo es poder” (2000, p.58). Aquellos líderes que ejercen la coerción y el control de la mente, no ejercen en realidad un liderazgo. Todos aquellos líderes que gobiernan a través del temor no son auténticos líderes. Por lo tanto, se deduce que, en función de las estrategias de influencia que el líder emplea, se considerará si un liderazgo es más o menos apropiado desde un punto de vista moral.

Por ello, las estrategias empleadas por el líder en el proceso de influencia para conseguir un propósito, es un tema central en el estudio del liderazgo ético. Las motivaciones subyacentes y el grado de responsabilidad que se asume por parte del líder en los procesos de influencia dotan de sentido o definen en gran medida el nivel de liderazgo ético. Las principales estrategias que pueden emplearse con el propósito de influir en las conductas de otras personas son las siguientes:

- **Ejemplaridad.** Si el ejemplo de un líder está basado en la coherencia y en la práctica de unos valores consensuados, los empleados imitarán en mayor medida la conducta del profesional de referencia. Esta estrategia supone una de las vías más importantes para asentar las bases de un clima ético en la organización. Forma parte de la dimensión formativa del liderazgo ético tal y como se ha expuesto anteriormente.
- **Persuasión:** La persuasión desarrollada sobre la base de una información y comunicación transparente, promovida a través de una motivación adecuada de la conducta. Esta cuestión implica, por lo tanto, un alto componente de transparencia y unas motivaciones éticas que fundamenten el proceso de influencia. La persuasión también requiere constancia, capacidad y confianza en aquello en lo que se está tratando de implicar al grupo.
- **Empowerment.** Kanungo y Mendoza (1996) entendieron que esta estrategia estaba relacionada con las estrategias de influencia más empleadas por los líderes éticos. Y en posteriores investigaciones se demostró la relación positiva que había entre un liderazgo ético y la puesta en práctica del empowerment (Treviño et al. 2003; Khuntia y Suar, 2004). Delegar tareas no implica que el líder sea irresponsable o quiera desentenderse de su responsabilidad en la gestión. Implica una confianza mutua que hace que el líder asuma la responsabilidad de lo que se hace en equipo. Supone supervisar las tareas cuando es necesario hacerlo, corregir posibles desviaciones y potenciar gradualmente la complejidad de la tarea para que el equipo se desarrolle y crezca. La motivación de los equipos depende en gran medida de cómo el líder delega y supervisa responsablemente las tareas.

- **Manipulación:** se refiere a la ocultación o tergiversación de la información a un individuo, grupo, organización o sociedad, en beneficio de intereses ocultos ya sean de carácter personal o social. Los líderes éticos prefieren conformar “organizaciones con culturas transparentes” (Bennis et al., 2008) que utilizar la información de manera engañosa y, que a la larga, repercutirá en detrimento de los intereses de la organización.
- **Coacción, extorsión, soborno, chantaje:** son otras formas de influencia que utilizan estrategias basadas en la fuerza física o psicológica para conseguir unos objetivos determinados. Cuando el fin deja de lado los medios y todo vale, es cuando la organización ha perdido definitivamente su dignidad y su razón de ser. Los líderes éticos rechazan y penalizan duramente este tipo de prácticas.

Desde esta perspectiva, para garantizar una estrategia de influencia responsable y ética, el líder debe haber tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

- ❖ *La defensa (en cualquier situación) de la dignidad humana* y el máximo respeto a los derechos de las personas, en todos los sentidos posibles. Esta primera consideración debería regular, de manera global, las estrategias de influencia del líder. La consideración del otro, desde la humildad, como un interlocutor válido considerado en igual nivel, es el elemento que debe regir en todo momento un proceso responsable de influencia.
- ❖ Para ser responsable en el proceso de influencia, también se debe desarrollar una *comunicación fluida, transparente, abierta y libre* sobre los elementos de gestión que se establecen entre el líder y los miembros de su equipo. Esta comunicación bidireccional debe ser continua y caracterizarse por ser honesta en cuanto a lo que se espera de las personas y los recursos existentes con los que se cuenta para llevar a cabo los fines del equipo.
- ❖ Una influencia responsable se basa en una calidad motivacional que atiende a todas las dimensiones de la organización (resultados, calidad de los procesos, desarrollo de los colaboradores, etc.). Es decir, una motivación *extrínseca*, para conseguir los mejores resultados para la organización; una motivación *intrínseca*, para potenciar una mayor motivación hacia la tarea, mejorar del entrenamiento y contribuir al valor de la innovación; una motivación *trascendente* (para contribuir al desarrollo, la formación, el crecimiento y la madurez de los equipos de trabajo y sus miembros); y una *motivación intrínseca estructural*, que exige prestar atención al desarrollo de las propias virtudes que hagan posible mejorar el servicio prestado

como profesional. El liderazgo ético se produce cuando el equipo percibe que las motivaciones del líder mantienen un equilibrio entre los intereses personales, del equipo y los organizativos.

- ❖ Desde un punto de vista ético, las estrategias que tienen un mayor impacto positivo en los equipos serían: *el empoderamiento, la ejemplaridad y la persuasión*. La autoridad moral de un líder se consigue a través del ejemplo diario en el trabajo, la gestión, las relaciones, y a través de la persuasión como estrategia para demostrar las propias convicciones de manera racional, respetuosa, abierta y humilde.
- ❖ La consideración de estrategias relacionadas con la coacción, el chantaje, la manipulación o cualquier estrategia que implique abusar y denigrar al otro para la consecución de unos objetivos, son prácticas que deberían estar definidas, recogidas y duramente penalizadas en los códigos éticos de las organizaciones. Pese al desarrollo legal existente en materia de abuso de poder, a nivel interno dentro de las organizaciones existe una ambigüedad y los límites no siempre son claros. Si desde la alta dirección existe una política ejemplar de penalización de esta serie de prácticas, las personas entenderían que forman parte de una organización con altos estándares éticos, que se preocupa y vela por el cumplimiento ético por parte de los agentes que ejercen poder. El poder debería auditarse, debería controlarse internamente (al igual que en una auditoría financiera). La eficacia de estos mecanismos de control y auditorías internas, como en casi todo, dependen del compromiso explícito de la alta dirección.

4.4.1.4. Gestión del proceso de toma de decisiones

“Valorarse a uno mismo y, al mismo tiempo, subordinarse a unos fines y principios superiores constituye la paradójica esencia de lo más elevado de la condición humana y el fundamento de un liderazgo eficaz.”

Covey, 1993, p. 19

Una función esencial del liderazgo ético consiste en aprender a tomar decisiones prudentes y justas para el conjunto de las personas que componen la organización. Cortina (2003) explica que la ética “es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que obremos racionalmente. A diferencia de los saberes preferentemente teóricos, contemplativos, a los que no importa en principio orientar la acción, la ética es esencialmente un saber para actuar de un modo racional” (2003, p. 17). Los modos del saber ético o modos de orientar racionalmente la acción son básicamente dos:

1. Aprender a tomar decisiones prudentes
2. Aprender a tomar decisiones racionalmente justas.

Según la autora, la ética tiene por tarea mostrarnos cómo deliberar bien con objeto de hacer buenas elecciones, orientando e invitando a forjarse un buen carácter, tratando de asumir valores, actitudes y normas que podemos elegir libremente. En la Grecia clásica se hacía una distinción entre temperamento (*pathos*) y carácter, ya que el primero se refiere a la dimensión pasiva de la persona (sentimientos y actitudes que no se pueden cambiar y vienen dados desde el nacimiento) y, la segunda, a la dimensión activa (que se forja a través de las elecciones a lo largo de la vida).

La palabra prudente implica saber hacer buenas elecciones para convertirse en un hombre sabio. Para Cortina, la virtud de la prudencia requiere tener clara cuál es la finalidad y meta fundamental en la vida; a partir de ahí, se podrán fijar los modos de actuar a través de los valores que son imprescindibles para alcanzar las metas intermedias, conformando un carácter que de estabilidad a las acciones; en este sentido, debemos de actuar como si no tuviéramos la sensación de estar calculando nuestras acciones de manera constante, sino que los actos pasen a formar parte de nuestro carácter. La flexibilidad, la adaptación a las circunstancias y la creatividad, son factores fundamentales para el ser humano. Para la autora, tomar buenas decisiones y “‘habituarse a hacer buenas elecciones’ significa más bien ser bien consciente de los fines últimos que se persiguen, acostumbrarse a elegir en relación con ellos y tener la habilidad suficiente como para optar por los medios más adecuados para alcanzarlos” (2003, p. 20).

Esta toma de decisiones y el carácter, se forjan a través del hábito, que cuando está bien orientado se refiere a virtud y cuando está mal orientado se trata de vicio. Por ello “la ética en un primer sentido, es un tipo de saber práctico, preocupado por averiguar cuál debe ser el fin de nuestra acción, para que podamos decidir qué hábitos hemos de asumir, cómo ordenar las metas intermedias, cuáles son los valores por los que hemos de orientarnos, qué modo de ser o carácter hemos de incorporar, con objeto de obrar con prudencia, es decir, tomar decisiones acertadas” (Cortina, 2003, p. 20-21).

Por otro lado, Cortina argumenta que existiría la necesidad de tomar decisiones moralmente justas, esto significa respetar los derechos humanos desde una moral crítica. Para tomar decisiones moralmente o racionalmente justas “no basta con respetar

la legalidad vigente, ni tampoco con la conciencia moral alcanzada por una sociedad, sino que es preciso averiguar qué valores y derechos han de ser racionalmente respetados; es decir, es preciso encontrar un criterio racional, tarea de la que se ocupa la ética, entendida ahora no ya como un saber que pretende dirigir directamente la acción para forjarse un carácter, sino dirigirla indirectamente como filosofía moral” (2003, p. 26)

Para otros expertos en dirección ética, los líderes de las organizaciones educativas se enfrentarían a un conjunto de demandas éticas; en este sentido, las escuelas serían “instituciones morales” y sus líderes “agentes morales” que toman decisiones (Lasway, 1996). Para Starrat (1991) los directores educativos no deberían ser sólo responsables como individuos, sino que, además, tienen la importante misión de crear instituciones éticas. Al Gini (1998) apunta que el liderazgo ético influye de manera directa en el ethos del trabajo y ayuda a tomar decisiones por parte de los trabajadores; por ello, *“help to set the tone, develop the vision, and shape the behavior of all those involved in organization live”* (1998, p. 28).

Por lo tanto, otra cuestión central en el estudio del liderazgo ético es el análisis del proceso de gestión de toma de decisiones. Herbert Simon entiende que la tarea de decidir entrañaría tres pasos fundamentales (en Vélaz, 1996, p. 57)

- Enumerar todas las estrategias alternativas de acción.
- Determinar las consecuencias que se siguen de cada estrategia
- Valoración comparativa de todas esas series de consecuencias.

Cuando se trata de dilemas, el proceso de toma de decisiones puede resultar muy complejo. Kidder Rushworth (1995)²⁵ señala que el dilema ético no consiste en hacer una elección entre lo correcto y lo incorrecto sino que es saber elegir entre dos cuestiones correctas. Por ejemplo, en el caso educativo podría plantearse el conflicto de valores sobre: ¿Qué debe primar: la autonomía del docente o el logro del alumno? (en Lashway, 1996).

²⁵ Extraído de Larry Lashway (1996). “Liderazgo ético”
<http://eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest107.html>

Este autor describe tres formas de analizar dilemas éticos:

1. Anticipar consecuencias de cada elección.
2. Consideración de unas reglas morales: ¿El mundo sería mejor si respetara ciertas reglas morales?
3. Regla de oro: ¿Cómo nos gustaría que nos trataran a nosotros en una situación similar?
4. A estas tres cuestiones, se debería añadir el criterio moral de actuar en función de lo que es mejor y más correcto para el mayor número de personas.
5. También se debería de analizar si un dilema ético se resolvería de la misma manera en privado o en público (analizar la hipocresía entre lo que se hace y lo que se debe de hacer) es lo que habitualmente se ha denominado como test del periódico.

Blanchard y Vincent (1989) sirviéndose de diversos ejemplos prácticos y parábolas, pretenden analizar las cuestiones más importantes para tomar decisiones éticas y rentables a largo plazo. A través de un dilema ético que proponen en los textos, el protagonista de su libro, a su vez directivo de una organización, debe decidir si contratar a un profesional de ventas altamente competente (en apariencia) pero que ha mostrado no ser ético por difundir información de la competencia, con el fin de ser contratado.

El protagonista pide consejo a un asesor y directivo de la empresa, quien le anima a contratarlo para poder facilitar a su empresa avanzar puestos con relación a su competencia. El protagonista de la historia también recurre a una antigua compañera suya que le inspiraba una gran confianza para consultar este tipo de cuestiones. Este profesional le habla de la necesidad de hacer “*Chequeos Éticos*” con el fin de ayudar a responder y aclarar las cuestiones en caso de no ser capaz de responder a un problema ético” (1989, p. 24).

El *chequeo ético* debe contener necesariamente las siguientes preguntas (p. 33):

1. ¿Es legal?: ¿Trasgrediré las leyes civiles o la política de la empresa?
2. ¿Es equilibrado?: ¿Es justo para todos los interesados tanto a corto como a largo plazo? ¿Favorecerá las relaciones beneficiosas entre todas las partes implicadas?
3. ¿Cómo me sentiré?: ¿Me sentiré orgulloso? ¿Me gustaría que mi decisión se publicara en los periódicos? ¿Me gustaría que mi familia se enterara? Desde esta

perspectiva, para los autores “los actos inmorales destruyen la propia estimación” (p.30).

A través de estas preguntas una persona puede llegar a saber qué decisión es la más correcta (el protagonista de la historia finalmente no contrató al comercial de dudosa ética), pero lo complejo para los autores radica en saber qué es lo correcto, decir qué es lo correcto y llevarlo a la práctica (coherencia).

Con el fin de hacer lo que es correcto, los autores matizan que se debe:

1. *Ser capaz de convertir los problemas en oportunidades.* Para ellos el número de problemas que tiene un individuo puede ser un buen indicador de que está viviendo su vida plenamente. En este sentido, los individuos que no tienen problemas, están en los cementerios.
2. Para hacer lo correcto se deben incorporar y desarrollar lo que denominan como las *cinco pes del poder ético: propósito (purpose), pundonor (pride), paciencia (patience), persistencia (persistente) y perspectiva (perspective)*. Tal y como se muestra en la siguiente tabla, estos cinco principios se pueden aplicar, tanto desde la perspectiva individual, como organizativa.

Tabla 19. Los cinco principios del poder ético de los individuos y de las empresas (Blanchard y Vincent, 1989)

PRINCIPIOS	INDIVIDUOS	EMPRESAS
Propósito	Me considero una persona con sentido de la ética. Me dejo guiar por mi conciencia. Con independencia de lo que ocurra siempre me puedo mirar directamente en el espejo y sentirme satisfecho de mis acciones.	La misión de nuestra empresa se comunica desde arriba. Nuestra empresa se basa en unos valores y esperanzas determinados, así como en una visión que nos ayuda a establecer los comportamientos aceptables e inaceptables.
Pundonor	Me siento satisfecho de mí mismo. No necesito la aceptación de los demás para sentirme importante. Un equilibrado sentido de mi propia dignidad evita que mi yo y mi deseo de ser aceptado por los demás influya en mis decisiones.	Nos sentimos orgullosos de nosotros mismos y de nuestra empresa. Sabemos que estos sentimientos nos ayudarán a resistir la tentación de comportarnos sin ética.
Paciencia	Creo que las cosas se resolverán satisfactoriamente con el tiempo. No necesito que todo ocurra inmediatamente. Acepto las cosas tal y como vienen.	Creemos que, si nos atenemos a nuestros valores éticos, alcanzaremos el éxito a largo plazo, lo cual exige un equilibrio entre la obtención de resultados y la atención a la forma en que consigamos estos resultados.
Persistencia	Me mantengo fiel a mi propósito, sobre todo cuando me parece conveniente hacerlo. Mi conducta es coherente con mis intenciones.	Nos hemos comprometido a actuar según los principios éticos. O sea, estamos comprometidos con nuestro compromiso. Procuramos cerciorarnos de que nuestras acciones son coherentes con nuestro propósito.
Perspectiva	Me tomo cada día un poco de tiempo para reflexionar con tranquilidad. Eso me ayuda a concentrarme y me permite escuchar la voz de mi yo interior y ver las cosas con más perspectiva.	Nuestros ejecutivos y empleados dedican cierto tiempo a reflexionar, establecer dónde estamos, evaluar adónde vamos y determinar de qué manera llegaremos allí.

En resumen, la gestión del proceso de toma de decisiones es central en el estudio del liderazgo ético. La justicia, la prudencia y en el fondo la sabiduría para decidir bien (en sentido Aristotélico) es esencial en este tipo de liderazgo.

Estas cuestiones se desarrollan de manera espontánea y permanente cuando el líder tiene forjado un carácter ético y es responsable dentro de su gestión en la toma de decisiones. Se considera que el liderazgo ético implica reflexión y conciencia sobre todas las cuestiones en las que puede influir y tomar decisiones. Es esta conciencia, sabiduría y responsabilidad en la gestión de estos procesos la que contribuye a que se desarrolle un auténtico ejercicio de liderazgo ético.

4.4.1.5. Variables condicionantes del ejercicio del liderazgo ético

Tal y como se ha analizado anteriormente, el liderazgo ético siempre es desarrollado en un contexto determinado que afecta la orientación y la intensidad de las actuaciones de las personas que componen una organización. No existe una misma conducta eficaz y ética para todas y cada una de las circunstancias. No existe una receta universal o un código de conductas éticas que puedan atender eficazmente a las diversas demandas y situaciones. El liderazgo tiene un alto componente situacional, ya que existen multitud de variables (internas y externas a la organización) que afectan a las motivaciones, a las decisiones y a las estrategias empleadas por las personas para alcanzar determinados propósitos. Por ejemplo, la economía global, la cultura de una organización o el tipo de equipo con el que se trabaja (y que son variables que no se pueden elegir), pueden influir considerablemente en el estilo de liderazgo que se emplea y en las estrategias de influencia y decisiones que se llevan a la práctica.

No hemos encontrado estudios que analicen qué circunstancias afectan en las decisiones de los líderes y que cuestiones son llevadas a la práctica desde el enfoque de un liderazgo ético; y se considera desde esta investigación que éste es un aspecto central que podría clarificar en gran medida en qué consiste realmente el ejercicio del liderazgo ético analizado desde un enfoque concreto de la gestión, desde situaciones particulares que puedan arrojar luz sobre los fundamentos que mueven la conducta de este tipo de profesionales.

En algunos estudios sí se ha llegado a demostrar que variables como el tamaño de una empresa pueden influir en el razonamiento ético del sujeto cuando éste toma decisiones. En este sentido, Weis (2006) llevó a cabo un estudio que trataba de identificar en qué estadio de desarrollo moral se encuentran los directivos cuando toman decisiones. Esta investigación se llevó a cabo con 219 *gerentes* corporativos de diferentes compañías y sectores, que concluyó que éstos razonan de una manera típica en las *etapas morales* 3 y 4, que es similar, según Kohlberg, a la mayoría de los adultos en occidente. En este estudio se concluyó que los gerentes de empresas de tamaño grande y mediano razonaban en etapas morales inferiores, en comparación con los gerentes que estaban autoempleados o que trabajaban en empresas pequeñas. La explicación que da el autor a este hallazgo se justifica en los procesos burocráticos y en la complejidad de las organizaciones grandes que pueden desfavorecer un razonamiento ético más profundo (en Weis, 2006). Otros estudios, como el de khuntia y Suar (2004), afirman que la

variable público-privado es determinante en el liderazgo ético; los autores afirmaron en sus estudios que los subordinados perciben a sus directivos más éticos en el sector privado que en el público.

Desde otro prisma, algunos estudios tratan de analizar por qué se produce incongruencia entre los valores y los principios personales con una conducta poco ética. Yukl (2008) señala que la conducta inmoral del líder tiene mucho que ver con las características de la situación (Treviño, 1986; Treviño, Butterfield y McCabe, 1998); es más probable que ésta se de en organizaciones con una elevada presión para aumentar la productividad, una intensa competencia para recibir recompensas y promociones, un fuerte énfasis en la obediencia a la autoridad, fuerte poder del cargo de los líderes, y una falta de valores y normas culturales sobre la conducta ética y responsabilidad personal” (p.444). En este sentido, se justifica en mayor medida la existencia de líderes éticos por ser más propensos a la resistencia a la presión social para que se utilicen prácticas destructivas o inmorales (p. 444).

Para Allen y David (1993) existen teorías y trabajos empíricos que tratan de relacionar los valores individuales de los profesionales como un factor determinante de la conducta ética. Los factores externos y situaciones también afectarían a la conducta ética de las personas. El hallazgo de su investigación se basa en que no se consiguió demostrar una relación positiva entre los valores individuales y la ética profesional o la conducta ética.

Esto demuestra que en la práctica puede darse una incoherencia entre los valores personales y la conducta de los profesionales. Solomon (2000) lo justifica por una falta de integridad por parte del profesional. El autor define integridad como “la síntesis de las virtudes que actúan en conjunto para formar un todo coherente. Esto es lo que llamamos, en el sentido moral, carácter. La palabra integridad significa “entereza”, entereza de virtud, entereza como persona, entereza en el sentido de ser parte integral de algo más grande que la persona: la comunidad, la corporación, la sociedad, la humanidad, el cosmos” (2000, p.38). Para Solomon el individuo que carece de integridad puede derivar en diferentes tipologías de profesionales en la organización:

- El hipócrita, en este sentido un hipócrita no practicaría lo que predica. Para el autor, esta cuestión no implicaría tan sólo un resquebrajamiento de la entereza que se requiere para decir una cosa y hacer otra, no se trataría solo de una

disgregación entre los actos y el lenguaje, sino que se trataría de una forma de autoengaño muy compleja.

- El oportunista, este tipo de individuo no tendría ningún principio que se pudiera reconocer como ético, por lo que no existen normas a las que este tipo de sujeto pueda serles fiel. El autor se pregunta si el sujeto verdaderamente no está siendo fiel así mismo, pero concluye que el concepto de integridad se debe concebir, efectivamente, desde una congruencia que vaya más allá de meros fines egoístas; esta congruencia implicaría el respeto por los demás y una coherencia personal. El oportunista básicamente utilizaría a los demás como instrumento para conseguir sus propósitos.
- El camaleón, que al igual que el oportunista, carece de todo tipo de principios éticos. Pero se puede decir que a diferencia de éste, no tiene metas, ya que dependiendo del contexto posee la capacidad de cambiar de color; se convierte en el individuo que dice que sí a todo y esto suele confundirse con el concepto de lealtad. Pero la lealtad sería en palabras del autor: robusta y dentro de lo razonable, invariable. El camaleón no tendría integridad porque no tiene yo propio, es sólo un reflejo de la situación social.
- La “persona de integridad”. Este tipo tiene que ver con las personas que tienen una forma especial de hipocresía que se confunde generalmente con una integridad genuina. Estas personas llevan consigo su placa donde pone “persona íntegra” y la luce constantemente en público. Considera que todos los cuestionamientos sobre sus opiniones constituyen un desafío moral. Es un profesional que proclama principios a los que según ellos son obedientes de manera inquebrantable. Pero lo extraño de estos principios es que cuantos más generales sean, admiten más interpretaciones y excepciones. Así que no debe sorprender que cualquier cosa esté beneficiando sus intereses personales pero son decisiones y actuaciones basadas para este tipo de individuos en sólidos principios absolutos. Disentir de su opinión resulta peligroso, porque a diferencia de los dos anteriores (que cambian de sentido como veletas) el hombre “de integridad” se autopercibe como la roca moral en torno a la que el mundo gira, pero que en realidad sólo atiende a sus intereses personales.

En resumen, la característica situacional del liderazgo es una realidad que debe tenerse en cuenta en cualquier estudio de este tipo. La ética en el ejercicio del liderazgo también

consiste en gestionar “a medida” (que no caprichosa y arbitrariamente) la idiosincrasia de cada organización, dentro de un marco de principios éticos que sirven de orientación y ponen los límites en las actuaciones de las personas.

En realidad, esta cuestión se considera como un elemento central en el análisis del liderazgo ético, ¿Cómo ser éticos ante situaciones difíciles que entrañan decisiones difíciles? ¿Cómo comportarnos ajustándonos a las diversas situaciones siendo éticos? ¿Qué variables internas y externas a la organización facilitan que los líderes puedan ejercer un auténtico liderazgo ético?

Esta cuestión requiere un arte en el liderazgo que conlleva saber equilibrar todas estas cuestiones. Este arte del equilibrio que define a los hombres sabios, implica grandes dosis de reflexión y crítica sobre la realidad; implica también conocimiento, implica compromiso, implica ser emocionalmente maduro para tomar decisiones, implica ser flexibles y tolerantes ante la diversidad de situaciones y contextos que se pueden presentar.

Cortina (2003) señala que al igual que la ética no es inflexible la ética en el liderazgo debe seguir el mismo principio. Ser inflexible sería lo mismo que carecer de ética. Una persona que siempre se comporte de la misma manera, en situaciones diversas, es un ser humano autómatas, no reflexivo ni ético. Ser flexibles no implica obviar los medios para alcanzar un fin; implicaría haber desarrollado la capacidad holística y racional de pensar correctamente, teniendo en cuenta las posibilidades a su alcance. Por ello, creemos que la riqueza y complejidad de un liderazgo ético radica en el *arte del equilibrio* que proviene de la calidad de su razonamiento, la solidez de sus principios y su acervo profesional. El líder ético conoce en qué situaciones debe ser elocuente o no, más exigente o menos, ser constante o pasar página, aplicar el sentido del humor o tratar con una seriedad especial cierta cuestión, confiar o no confiar, requerir disciplina o sin embargo no intervenir, ser valiente o ser prudente, etc. La calidad ética del liderazgo depende esta capacidad propia de los seres humanos sabios, de los líderes éticos.

Tabla 20. Variables e indicadores que conforman la dimensión ética del liderazgo

Dimensión ética	Variables	Indicadores
Valores y motivaciones del líder	<ul style="list-style-type: none"> - Clarificación de valores. - Coherencia. - Capacidad para alinear valores del equipo y organización. - Calidad motivacional . 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene unos claros propósitos vitales. - Es consciente de los valores que orientan y guían su conducta. - Su jerarquía de valores es eficaz para conseguir sus propósitos vitales. - El líder es coherente con sus valores en la praxis. - Es capaz de alinear los valores del equipo con los de la organización. - Garantiza una calidad motivacional que define sus actuaciones.
Formación del carácter ético	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del carácter ético - Motivación intrínseca estructural 	<ul style="list-style-type: none"> - Se caracteriza por tener un carácter ético. - El líder razona en etapas avanzadas de desarrollo moral. - El líder se orienta a la mejora continua de sus virtudes.
Proceso de influencia responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Ejemplaridad. - Persuasión. - Empowerment. 	<ul style="list-style-type: none"> - El líder hace uso de estrategias relacionadas con la ejemplaridad, la persuasión y el empowerment desde un fuerte sentido de responsabilidad y compromiso. - Emplea estrategias responsables de influencia. - En ningún caso hace uso de estrategias de influencia basadas en la utilización de la fuerza (coacción, chantaje, etc.).
Gestión del proceso de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Consideración de los agentes intervinientes. - Análisis de consecuencias. - Grado de responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - El líder favorece tomar decisiones, a través de una metodología formal e institucionalizada que favorece la reflexión ética de los conflictos institucionales. - Tiene en cuenta los intereses que afectan a las personas involucradas. - Analiza las consecuencias de llevar a cabo determinadas acciones. - Es justo y prudente cuando se trata de tomar decisiones.

Consideración de factores macro y microcontextuales en el ejercicio del liderazgo ético.	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo situacional - Arte del equilibrio 	<ul style="list-style-type: none"> - El líder reflexiona y es consciente de la influencia que tienen ciertas variables y situaciones en el comportamiento y toma de decisiones. - El líder sabe cómo adaptarse a las diversas situaciones eficazmente en el marco de unos principios que regulan su conducta.
---	--	---

Se expone a continuación, resumidamente, las implicaciones de cada nivel de desarrollo del ejercicio de liderazgo ético en esta última dimensión:

A nivel personal: el líder tiene unos propósitos vitales que se consiguen a través de una priorización y jerarquía única de valores. Los líderes son conscientes del poder de la virtud para desarrollar un carácter ético. Este carácter se basa en una coherencia interna y una calidad motivacional que orienta su gestión hacia valores como son: la eficacia, la responsabilidad y el permanente desarrollo.

A nivel relacional: el líder es ejemplar y, por ello, es un profesional con un alto nivel de credibilidad interna.

A nivel gerencial: el líder es percibido como un profesional responsable a la hora de seleccionar las estrategias de influencia; es prudente y justo en sus decisiones, elecciones; así mismo es capaz de enfrentarse y dar una respuesta eficaz en función de la variabilidad y diversidad consustancial a las situaciones y a las personas (siendo fiel y coherente con sus principios y los límites éticos).

A nivel organizativo: el líder ético es un agente esencial en la promoción y práctica de valores. Apoya los mecanismos internos de regulación ética como son los códigos de ética o comités éticos, con el fin de evitar fraudes, escándalos; también, para apoyar a los profesionales en caso de conflicto de valores o situaciones que requieren de una especial atención.

A nivel social: El líder mantiene un alto compromiso con los enfoques de Responsabilidad Social Corporativa. Concibe la empresa u organización al servicio de las necesidades sociales y su desarrollo. En este sentido, la organización lleva implícita una importante dimensión social que da sentido a su existencia. El líder participa activamente en proyectos de desarrollo social que favorezca el bienestar de colectivos y personas.

BLOQUE 2: VALIDACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Constitución del Comité de Expertos

1.1. Necesidad de constituir un Comité de Expertos

Después de analizar las aportaciones más relevantes y aportar un modelo de liderazgo ético (MOMUCLE), se consideró esencial contrastar la corrección, claridad y pertinencia de los conceptos más importantes tratados en el marco teórico.

Con el fin de analizar estas cuestiones, se estimó necesario constituir un Comité con profesionales referentes en materia de ética y liderazgo.

1.2. Selección de los miembros del Comité y envío de la propuesta de colaboración

La selección de los miembros del Comité se desarrolló teniendo en cuenta algunos criterios como son:

- La aportación científica en el área del liderazgo y la ética organizativa.
- Sus conocimientos y experiencia en el ámbito de la gestión educativa.
- Su influencia en la constitución del marco teórico de la tesis doctoral.

1.3. Miembros del Comité de Expertos y confidencialidad de los datos

Los resultados, matices y comentarios de los miembros del Comité han sido tratados con absoluta confidencialidad respetando en todo momento su anonimato.

A continuación, se expone la trayectoria profesional y científica de cada miembro de este Comité.

D. José María Ortiz Ibarz

Es Doctor en Filosofía, con Premio Extraordinario de Licenciatura y Doctorado. Posee la evaluación positiva de la ACAP en todas las figuras de profesorado.

Entre 1992 y 1998 fue Decano de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra y Vicerrector de Alumnos. Se incorporó a HayGroup en 1998 como Director de *Corporate Governance*; también fue Responsable de los sectores de *utilities* y empresa familiar. Ha sido Vicerrector de Ordenación Académica y Profesorado, Secretario General y Director de Recursos Humanos de la Universidad Nebrija entre 2004 y 2009. Actualmente, es Decano de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Empresariales en la Universidad Francisco de Vitoria, en la que dirige también el doble grado ADE + Derecho y el Programa de Alto Rendimiento.

Ha publicado más de diez libros (La hora de la ética empresarial, Refranes para ejecutivos, Ética para seguir creciendo, Un gran equipo, Madurar profesionalmente, Las estrategias empresariales de Ulises) y un centenar de artículos, principalmente en prensa económica.

D. Domènec Melé

Domènec Melé es profesor del Departamento de Ética Empresarial en el IESE y posee a su vez la Cátedra de Ética en los Negocios en el IESE. Se doctoró en Ingeniería Industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña y obtiene el Doctorado en Teología por la Universidad de Navarra. A su vez, es Licenciado en Química por la Universidad de Barcelona. Fue ordenado sacerdote Católico (Opus Dei) en 1983. Antes de unirse al IESE en 1986, fue profesor de Tecnología Química en la Universidad Politécnica de Valencia.

En los últimos 20 años, el Profesor Melé ha investigado y escrito exhaustivamente sobre las áreas de la ética en los negocios, los negocios en la sociedad y el pensamiento social católico. Sus áreas de especialización incluyen la ética en la economía y en los negocios, responsabilidad social corporativa, la ética Cristiana y espiritual en la gestión, filosofía de la gestión y ética corporativa. Ha publicado más de 50 capítulos científicos y artículos en publicaciones como *Journal of Business Ethics*, *Business Ethics Quarterly*, *Business Ethics: A European Review*, *Business and Society Review*, and *Philosophy of Management*. Además, ha sido autor de 20 casos prácticos de estudio (IESE Publishing).

Preside el Simposio Internacional bianual de Ética, Negocios y Sociedad llevado a cabo por el IESE desde 1991. Es Co-fundador del centro IESE para los Negocios en Sociedad, así como Director de la publicación trimestral *Temes d'Avui*.

Autor de cinco libros: *Ethics in Action. Seeking Human Excellence in Organizations* (Palgrave Macmillan, 2009); *Cristianos en la sociedad* (Christians in Society), (5th ed. Rialp, Madrid, 2009), *Ética en la empresa familiar* (Ethics in Family Business), with M. A. Gallo (2nd ed. IESE Publishing, Barcelona, 2003); *Ética en dirección de empresas* (Ethics in Management) (Folio, Barcelona, 1997); y *Economía y empresa al servicio del hombre* (Economics and Business for Serving People), 1992; Por otra parte, ha editado varios libros de investigación en ética de los negocios, algunos ejemplos recientes son: *Ética en la actividad financiera* (Ethics in Financial Activity), 1998; *Ética en dirección comercial y publicidad* (Ethics in Marketing and Advertising), 1998; *Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar* (Ethical Considerations on Entrepreneurship and Family Business), 1999; y *Ética en el liderazgo: retos ante el siglo XXI* (Ethics in Leadership: Challenges of the 21st Century), 2000.

El Profesor Melé, también colabora como editor de sección (Gestión Internacional) de la revista *Journal of Business Ethics*. También es miembro de la dirección editorial de *Philosophy of Management* (UK), *Corporate Governance* (UK) and *Ethos. International Journal of Applied Ethics* (Spain) y *Ethos*, Diario internacional de Ética Aplicada (España).

Ha sido editor invitado de cuatro ediciones especiales del Diario de Ética en los Negocios y en 2003 recibió el premio a la Excelencia en la Investigación de la Asociación de Alumnos del IESE. Además, pronuncia charlas en seminarios internacionales y participa en conferencias organizadas por la European Business Ethics Network (EBEN); Society for Business Ethics (SBE); Academy of Management (AOM, Social Issues Management and Management Religion and Spirituality); International Society of Business, Economics and Ethics (ISBEE); y the International Symposia on Catholic Social Thought and Management Education.

D. Alfred Sonnenfeld

Es Doctor en Medicina y en Teología. De 1995 a 2005 fue miembro experto en Teología de la Comisión Ética de la Clínica Universitaria Charité de Berlín y Profesor en la Facultad de Medicina de la Universidad Humboldt de Berlín (esta universidad ha formado en sus aulas a 29 Premios Nobel). Actualmente, es Profesor ordinario en la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR) y Capellán en el Colegio Retamar de Madrid.

Sonnenfeld ha publicado numerosos artículos sobre Bioética en el “Deutsches Ärzteblatt” (órgano oficial de médicos alemanes) y en otras revistas de medicina alemanas; y también ha contribuido con diferentes ensayos sobre el tema de liderazgo y ética en la dirección de empresas.

En el año 2010, publicó el libro *Liderazgo ético*, un ensayo de referencia para la búsqueda de la excelencia personal y pocos meses después se publicó su segunda edición. Este hecho pone de manifiesto el interés que ha suscitado en el lector y la utilidad que ha prestado a todas aquellas personas que, como el autor, consideran necesaria la difusión de un novedoso modelo de crecimiento interior del ser humano.

D. Tomás F. González

Nació en Zaragoza (España) en 1969. Es Conferenciante Superior en Administración de los Negocios en la Universidad de Valencia. Es licenciado en Administración de Empresas por la misma universidad. Asimismo, posee un Doctorado en Administración de Empresas.

De 2004 a 2005 trabajó como Directivo en la Oficina Estratégica de la Universidad de Valencia; también desarrolló el análisis y la metodología para el plan estratégico de la Universidad 2008-2011. De 2006 a 2010 obtiene la Cátedra de Empresas Familiares en la Universidad de Valencia. Desde 2011 hasta la actualidad, trabaja como Asesor del Rector para el plan estratégico de la Universidad de Valencia 2012-2015.

Las principales áreas en las que se han centrado sus investigaciones son: SMEs de Propiedad Familiar (Family Owned SMEs’); Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management); Diseño de Organización y Gestión del Talento (Organizational Design and Talent Management); Ética en los Negocios, liderazgo, compromiso y motivación empresarial (Business Ethics, Leadership, Commitment and Entrepreneurship motivations).

2. Metodología y herramienta de evaluación

2.1. Metodología de evaluación

El objetivo ha sido concretar lo más exhaustivamente posible los conceptos y las variables clave en los que se asienta la presente investigación, con el fin de analizar uno por uno hasta qué punto el Experto está conforme con las afirmaciones que se incluyen en las categorías objeto de estudio. El análisis ha sido tanto cuantitativo como cualitativo, ya que dentro de cada afirmación (o ítem), además de en cada categoría objeto de análisis, se estimó esencial incluir un espacio abierto para que los Expertos: a) matizaran cuestiones relacionadas con la afirmación, o bien, b) propusieran formulaciones alternativas de dichas afirmaciones.

Conscientes de lo costoso de esta tarea, **se reitera nuestro agradecimiento a los miembros del Comité de Expertos** por la cumplimentación de dicho cuestionario (Consultar Anexo I- Cuestionario para la validación del marco teórico).

2.2. Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación se basan en la valoración del grado de acuerdo, claridad y pertinencia de una serie de afirmaciones que reflejan las principales ideas, enfoques y variables tenidas en cuenta en el marco teórico de la investigación. Concretamente, los criterios de evaluación son:

- a- Grado de acuerdo: pretende medir hasta qué punto el Experto está de acuerdo con el contenido de la afirmación. (1= Totalmente en desacuerdo / 2= En desacuerdo / 3= De acuerdo/ 4= Bastante de acuerdo/ 5= Totalmente de acuerdo)
- b- Nivel de claridad: indica si la afirmación es clara y comprensible según el criterio del Experto (1= Nada claro / 2= Poco claro / 3= Suficientemente claro/ 4= Bastante claro / 5= Muy claro)
- c- Nivel de pertinencia: indica hasta qué punto el Experto considera relevante o pertinente introducir una idea o variable en el desarrollo del marco teórico de la investigación.

2.3. Estructura del cuestionario

El cuestionario de validación del marco teórico está compuesto por 4 grandes apartados:

- a. Conceptos generales planteados en la investigación. Estos conceptos genéricos tienen que ver con los enfoques y conceptos generales incluidos en la investigación, como por ejemplo: la definición y finalidad del liderazgo ético, el enfoque del Realismo Moderado, el desarrollo del carácter ético, el análisis de la coherencia ética interniveles (social, organizativo, personal), gestión de la diversidad, etc.
- b. Valoración de la ELS (Ethical Leadership Scale) Escala elaborada por Linda Treviño et al. (2005), donde se reflejan indicadores de comportamiento del líder ético. Con la inclusión de este apartado pretendemos conocer el grado de importancia que los Expertos conceden a los indicadores de liderazgo ético previamente propuestos desde la investigación científica americana.
- c. Evaluación de las dimensiones y variables que recoge el modelo multidimensional y concéntrico de liderazgo ético (MOMUCLE) propuesto en el capítulo II de esta investigación. Esta cuestión era importante, porque no se disponían de estudios que previamente hubieran validado el modelo de Guillén y González (2000) en el que se basa el MOMUCLE. Por otro lado, era importante contrastar que la dimensión formativa (que complementaba el modelo anteriormente citado) tenía sentido y utilidad para explicar el fenómeno del liderazgo ético.
- d. Apartado abierto para matizar el contenido o reformular alguna afirmación:
Como se puede observar en el Anexo I todas las afirmaciones concretas y categorías generales tienen un apartado de observaciones donde los Expertos pudieron incluir matices, o bien, reformular la afirmación de nuevo, de manera que se mejorara en contenido y forma.
- e. Glosario de términos (como Anexo) que contiene los principales términos utilizados en la investigación. En este sentido, se priorizó la importancia que tiene el hecho de que todos los Expertos entendieran unívocamente conceptos clave como: *liderazgo resonante y disonante, liderazgo transaccional y transformacional, equilibrio y calidad motivacional, liderazgo ético neutral (neutral ethical leadership), motivación trascendente e intrínseca estructural, desarrollo moral según Kohlberg, etc.*

3. Entrega de los informes y análisis de resultados

Se estipuló una fecha límite para la entrega de los resultados de cada Experto, con el fin de seguir con el cronograma del desarrollo de la investigación (aproximadamente un plazo de un mes). Hay que señalar que nuestra calibración de tiempos no fue adecuada, ya que cumplimentar el cuestionario llevó mucho más tiempo que el previamente establecido para la mayoría de Expertos participantes.

Los resultados de los cuestionarios se han analizado exhaustivamente teniendo en cuenta que en el informe global se han resaltado los siguientes factores:

- Aquellas afirmaciones en las que, en general, los Expertos han mostrado su *rotunda disconformidad* (tanto en el grado de acuerdo y claridad). Estas afirmaciones reflejan puntuaciones que van del **1.0 al 2.9**. Las afirmaciones que se encuentren en esta escala de puntuación, se eliminarán del marco teórico previamente definido y se identificarán en las tablas de puntuación con el color rojo. También se eliminarán las afirmaciones en las que dos o más Expertos hayan valorado como “poco pertinentes”.
- Aquellas cuestiones en las que los Expertos han mostrado *unanimidad* en cuanto a su importancia y claridad (se evidencia en los valores generales que van del **3.8 al 5.0**) estas cuestiones tendrán prioridad, tanto en el marco teórico, como en el estudio práctico que se llevará a cabo con miembros de Consejos de Gobierno y Consejos Sociales). Las categorías, variables y factores puntuados en esta escala de valoración se remarcarán en las tablas de puntuación con el color amarillo.
- Se reflejarán también aquellos ítems que siendo pertinentes para la investigación, se sitúan en un *nivel intermedio* (puntuación **3.0-3.7**). Las variables incluidas en valores intermedios se incluirán en el marco teórico (teniendo en cuenta, como es lógico, las matizaciones que los Expertos hayan realizado).
- Todos los ítems/temas/afirmaciones que, en conjunto, se hayan considerado como “*poco pertinentes*” o “*muy pertinentes*” para la investigación serán analizados en este trabajo.
- En el desarrollo del análisis también se tendrán en cuenta aquellas *matizaciones, apreciaciones y comentarios* que han emitido los Expertos y que han sido clave para la comprensión de la naturaleza del liderazgo ético.

4. Valoración del apartado “Conceptos Generales” de la Tesis Doctoral

Este apartado está formado por **trece afirmaciones** que definen el concepto, la finalidad, las ideas y los enfoques más importantes tenidos en cuenta en el desarrollo del marco teórico.

A) La primera afirmación trata sobre el **concepto de liderazgo ético** y es la siguiente:

El liderazgo ético es un proceso de influencia **responsable y eficaz** basado en un *equilibrio motivacional* del líder (*), así como en un firme compromiso por alcanzar *propósitos éticos* cada vez más elevados

En esta afirmación, los Expertos no han mostrado su acuerdo (promedio de 2,75 en el grado de acuerdo y 3,25 en el nivel de claridad). En concreto fueron dos Expertos quienes suspendieron la afirmación (E1 y E3²⁶) con una puntuación de 2. Sus argumentos fueron los siguientes:

- “Se debe priorizar en la definición la calidad y el comportamiento moral del líder y no centrar la definición en un mero equilibrio motivacional, ya que puede resultar ambiguo y puede dar lugar a confundir la ética con meros sentimientos” (E1).
- “Más que dar lugar a un tipo de liderazgo, la ética es una dimensión de la relación de influencia entre el líder y el seguidor. La definición deja cabos sueltos: ¿Qué entendemos por ‘responsable’? La inclusión de la expresión equilibrio motivacional resulta confusa si no se explica mejor” (E3).

En definitiva, esta definición se ha modificado dentro de la investigación, porque siendo valorado como muy pertinente, no resulta clara y puede ser confusa.

B) La segunda afirmación, trata sobre la **finalidad del liderazgo ético**, dicha afirmación es la siguiente:

El liderazgo ético persigue una triple finalidad: a) garantizar el cumplimiento de los principios de *justicia, equidad, participación, respeto a la dignidad humana y bienestar* de los miembros de la organización (**ética**), b) contribuir a la permanente adaptación, mejora y supervivencia de la organización a largo plazo (**eficacia**), c) participar activamente en diversas actividades e iniciativas que promuevan un desarrollo social (**dimensión social**).

En esta cuestión los Expertos entienden que es una afirmación clara (puntuación global de 4,25) con la que están de acuerdo (puntuación global de 3,75). Uno de los Expertos (E1) señala que sería más conveniente no definir los principios que caracterizan al ejercicio del liderazgo ético. Nuestro Experto se pregunta: “¿Por qué esos principios y no otros?”. Otro Experto (E3) comenta que en las finalidades nos

²⁶ Se enumera qué experto ha valorado positiva o negativamente una afirmación, manteniendo el anonimato del profesional concreto que emite los juicios de valor.

centramos en demasía en al dimensión organizativa, apuntando que “(...) por otra parte el desarrollo y crecimiento de la sociedad también quedaría enmarcado en el ámbito de la ética. Creo que lo que falla es la etiqueta que se asigna a la primera finalidad”.

Una vez analizados estos puntos de vista, hemos visto oportuno tener en cuenta estas matizaciones en la posterior definición de las finalidades del liderazgo ético.

C) La tercera afirmación, por su importancia en la elaboración del constructo de liderazgo ético, profundiza exclusivamente en el **factor de la eficacia** como parte esencial de un liderazgo ético aplicado a las organizaciones. La afirmación es la siguiente:

Considero que la eficacia en el liderazgo es un factor relevante para hablar de ética en el liderazgo. En este sentido, uno de los fines del liderazgo ético a un nivel organizativo es ser eficaz para garantizar el desarrollo, supervivencia y evolución de los sistemas.

En este aspecto los Expertos están, en su mayoría de acuerdo con esta afirmación (puntuación 3,25) que consideran clara (3,5) y pertinente. Sin embargo, uno de ellos (E3) difiere de tal criterio porque entiende que “la eficacia es algo consustancial al liderazgo” y no entiende que se aplique este concepto a un nivel organizativo. En el caso del E2, indica que “La eficacia no tendría que ser algo exclusivo del ámbito interno; también puede medirse si el impacto social ha sido eficaz”. Por último el E1 nos hace la siguiente matización: “Un liderazgo ético debe considerar la eficacia, aunque no la logre.”

D) La cuarta afirmación está relacionada con la conducta **ejemplar del líder**

En mi opinión un directivo que no da ejemplo con lo que predica, no puede ejercer un liderazgo ético.

La ejemplaridad del dirigente es una variable fundamental para explicar el fenómeno del liderazgo ético. Desde la literatura se ha insistido mucho en la idea de que un líder ético es ante todo un profesional con una conducta ejemplar. Contrastamos esta idea con los Expertos, quienes por unanimidad confirmaron que están bastante acuerdo con esta idea (4,75) y que la afirmación es totalmente comprensible (5).

- E) La quinta afirmación tiene que ver con el **enfoque de Realismo Moderado** (propuesto y definido por uno de nuestros Expertos, Profesor Doménec Melé) que hace hincapié en la importancia de llevar la ética a la acción de las personas.

El liderazgo ético puede entenderse dentro del enfoque de ética empresarial denominado como “*Realismo Moderado*”, donde la ética es parte integrante de toda acción, en la medida en que ésta incide en quien la realiza y contribuye o dificulta el logro de la excelencia humana.

Este enfoque constituye la base del MOMUCLE, que concibe el liderazgo ético desde la acción del dirigente. El grado de acuerdo con este enfoque es de 4,5 y el nivel de claridad de la afirmación según los Expertos es de 4,25. Teniendo en cuenta la alta puntuación de esta afirmación, uno de ellos (E4) matiza su valoración diciendo que: “(...) Pienso que el realismo moderado aunque se remonte a Aristóteles y el contenido del concepto esté de acuerdo a este realismo, conectado en la unidad concreta de un ente con las determinaciones que constituyen lo individual como tal, no aporta algo sólido para entender mejor el concepto de liderazgo ético”.

- F) La sexta afirmación trata sobre la **coherencia entre los valores personales y la acción**. Esta afirmación es la siguiente:

La **coherencia personal** es el eje vertebrador del liderazgo ético. Si uno no muestra coherencia entre sus valores y sus acciones, no demuestra, en realidad una ética en su liderazgo. En este sentido, los valores y su vivencia personal, serán un ingrediente fundamental en el ejercicio del liderazgo ético.

El grado de claridad (4,50) y acuerdo (4,50) es unánime. Uno de los Expertos se pregunta “¿Qué se entiende por valores, se está insinuando una equiparación con virtudes?” (E4). Desde este punto de vista hay que matizar que cuando se habla de valores se hace alusión al concepto propuesto del modelo de Hall y Tonna (tratado en el capítulo II).

- G) La séptima afirmación tiene que ver con la necesidad de contemplar una **coherencia entre las diferentes dimensiones y facetas de la vida de un líder**. La afirmación es:

Un líder ético demuestra coherencia ética en todas las facetas de su vida: profesional, social, familiar, etc. y conduce su vida de manera ética, independientemente del ámbito donde se desenvuelva. Si hubiera incongruencia ética entre los ámbitos vitales del líder, la credibilidad del líder en su trabajo se vería afectada muy negativamente.

Para el Comité de Expertos, en general, se establece un alto consenso en cuanto a la necesidad de que un líder ético sea coherente con su vida personal (familiar, laboral, social, etc.). Sólo uno de los Expertos (E3) sostiene que “Depende del ámbito cultural. En USA esto es cierto, en España es discutible...”. La afirmación según la valoración global es calificada como clara y pertinente en el estudio del liderazgo ético.

H) La octava, novena y décima afirmación están relacionadas con los **ámbitos de desarrollo del ejercicio del liderazgo ético** propuestos en la investigación (*ámbito personal, organizativo y social*).

El **ámbito personal** de ejercicio del liderazgo ético se centra en el estudio de ciertas competencias personales que, desde el MOMUCLE, son el corazón del liderazgo ético (inspirado en la filosofía de Confucio). La afirmación es la siguiente:

El liderazgo ético pasa por la capacidad de autocontrol, autoconocimiento y autorregulación de uno mismo. Si uno no es capaz de autogestionarse es muy difícil que los demás le consideren un líder.

Esta afirmación se relaciona con la dimensión psico-afectiva (estilo de liderazgo resonante o primal). Desde este punto de vista, sin el desarrollo de una sólida capacidad de autocontrol, autogestión y autoconocimiento, entendemos que el liderazgo ético de un dirigente no puede cumplir con sus finalidades principales. Los Expertos, afirman por unanimidad la elevada pertinencia de dicha afirmación, mostrando un alto nivel de acuerdo del contenido de la misma (4, 75) y claridad de la afirmación (4, 75)

En cuanto al desarrollo del ejercicio del liderazgo ético en el **ámbito organizativo**, la afirmación objeto de evaluación era la siguiente:

Un líder ético conoce la dinámica del día a día, las personas y la estructura de la organización (los procesos de comunicación, el organigrama y mapa de procesos). En este sentido, posee una visión realista y global de la organización y conoce en profundidad las necesidades, cuellos de botella y retos que le permitan alcanzar su excelencia.

Los Expertos, al igual que en el ámbito personal de ejercicio, están de acuerdo con su contenido (4,5) que es ampliamente comprendido por todos (4,5). Uno de ellos (E3) matiza que “esta no es una característica distintiva del líder ético, sino de cualquier directivo eficaz. Por otra parte, el nivel de detalle en el conocimiento de la organización

depende del nivel jerárquico”. Para otro Experto (E2) sería mejor formular la afirmación de la siguiente manera: “Un líder ético conoce la dinámica del día a día, las personas y la estructura de la organización (los procesos de comunicación y **de decisión**, el organigrama y mapa de procesos y la **cultura de la organización**)”. Esta reformulación será tenida en cuenta en el desarrollo del marco teórico.

En cuanto al desarrollo del ejercicio del liderazgo ético en el **ámbito social**, la afirmación era la siguiente:

Un auténtico líder ético conoce las relaciones y sucesos que definen el panorama social. Es un profesional con inquietud y curiosidad por conocer cómo los cambios sociales afectan a las organizaciones e instituciones. También posee una gran conciencia social, ya que es consciente del importante papel que juegan las organizaciones en el desarrollo social. Por ello, se puede decir que el liderazgo ético se caracteriza principalmente por una visión holística y crítica de la realidad social.

El grado de acuerdo con la siguiente idea es elevada (3,75) y la claridad de la afirmación también ha sido positivamente valorada (4,5). El E2 amplía la afirmación con una característica que es esencial en el liderazgo ético y que se trata de la madurez (tratada en la dimensión psico-afectiva del liderazgo ético); este Experto argumenta que “a parte de las características “holística y crítica”, habría que añadir “madura””. Para el E3 la segunda frase de la afirmación sería más apropiada si hablamos de liderazgo ético, ya que la primera frase es extensible a cualquier tipo de liderazgo. Desde la óptica de nuestro modelo, el término conciencia social y conocimiento del medio y de la organización es clave en el proceso de toma de decisiones. Y, teniendo en cuenta la afirmación del E3, se puede decir que es extensible a cualquier tipo de liderazgo que quiera ser eficaz (incluido el liderazgo ético).

- I) La undécima afirmación trata sobre el **valor de la equidad y los principios de justicia** distributiva (dar a cada uno lo que le corresponde). Esta afirmación es la siguiente:

Es tan injusto un líder que trata a todos por igual, como un líder que discrimina sistemáticamente a alguien del equipo o de la organización. Para hablar de justicia en el proceso de liderazgo, el líder debe conocer con exactitud las características de la situación, la particularidad del contexto y de cada persona. Sólo desde un profundo conocimiento de la diferencia, las decisiones pueden ser justas y equitativas.

Con esta afirmación, ha habido un alto nivel de consenso (4,25), siendo una afirmación clara, comprensible (3,75) y muy pertinente en cuanto a su estudio. El E3 apunta que: “bajo la etiqueta de equidad se están mezclando cosas muy diferentes como la ‘procedural justice’, la justicia que se deriva de un juicio absoluto y la que se deriva de un juicio relativo. Son cosas que hay que diferenciar”.

- J) La duodécima afirmación analizada se refiere a una tipología de liderazgo ético que se detectó desde la investigación empírica sobre liderazgo ético en el contexto americano. A esta categoría se la etiquetó como **“Neutral Ethical Leadership”** (Treviño et al., 2003) traducido como *estilo neutro de liderazgo ético*. Concretamente, la afirmación es:

Para muchos profesionales, la ética en el proceso de liderazgo consiste en hacer que los resultados sean lo más eficientes y productivos posibles en beneficio de la organización. La sensibilidad ética del directivo no puede ser un factor que limite dicho propósito.

Aunque la afirmación es comprendida por el Comité (3,5), todos están completamente en desacuerdo con dicha afirmación (1,5). Además, consideran el estudio de esta variable “poco pertinente” en general. La gran diferencia entre los estudios de Treviño y el que se realice posteriormente con dirigentes universitarios, radica en que aquel es un estudio de 360º. No obstante, analizaremos en un futuro si esta categoría también puede emerger en el análisis de contenido de las entrevistas en profundidad.

- K) La decimotercera afirmación consiste en analizar la importancia que tiene en un líder el **hábito de la virtud** para el desarrollo de un **carácter ético**. La afirmación es la siguiente:

El liderazgo ético se fundamenta en el ejercicio y hábito de la virtud. Sólo hay una manera de desarrollar el carácter ético de un individuo que es mediante el ejercicio o práctica de las virtudes morales como, por ejemplo: la justicia, fortaleza, templanza, prudencia y magnanimidad, entre otras.

El Comité por unanimidad considera esta afirmación “muy pertinente”, estableciendo un alto grado de acuerdo (4,75) y de claridad (4,75). Con lo cual, viene afirmar que la orientación del estudio de liderazgo ético a través de la filosofía de Aristóteles posee un buen enfoque de partida.

- L) Por último, en cuanto a la decimocuarta afirmación sobre la **gestión de la diversidad** en el liderazgo ético, podemos decir que la afirmación es la siguiente:

Uno de los mayores retos del liderazgo ético es gestionar la diversidad de la organización, en cuanto a intereses, características y motivaciones individuales. En este sentido, una de las tareas más complejas para el líder consiste en alinear dicha diversidad con los intereses comunes y los objetivos globales de la organización.

En este ítem vuelve a producirse un alto consenso por parte del Comité (4, 25) siendo comprensible su contenido (3,25). El E3 señala a este respecto que debemos tener cuidado y no confundirnos ante la idea de que “tal y como se enuncia, parece que el líder ético es alguien que contenta a todos. Liderar y dirigir es también elegir y al hacerlo no siempre se puede contentar a todos. Lo que sí hay que hacer es elegir pensando en el bien moral de todos”. Esta puntualización, la tendremos en cuenta en el desarrollo del marco teórico.

Tabla 21. Puntuaciones obtenidas en la categoría “conceptos generales”

EJERCICIO 1- CONCEPTOS GENERALES DEL LIDERAZGO ÉTICO			
	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
1. CONCEPTO DE LIDERAZGO ÉTICO			
Experto 1	2	2	muy pertinente
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	2	3	pertinente
Experto 4	3	4	pertinente
	2,75	3,25	
2. FINALIDAD DE LIDERAZGO ÉTICO			
Experto 1	3	4	muy pertinente
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	3	4	pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	3,75	4,25	
3. EFICACIA			
Experto 1	3	4	muy pertinente
Experto 2	3	4	pertinente
Experto 3	2	1	poco pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	3,25	3,5	
4. EJEMPLO			
Experto 1	5	5	muy pertinente
Experto 2	5	5	muy pertinente
Experto 3	4	5	pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,75	5	
5. REALISMO MODERADO (ACCIÓN Y ÉTICA)			
Experto 1	5	5	muy pertinente
Experto 2	4	4	pertinente
Experto 3	5	5	muy pertinente
Experto 4	4	3	pertinente
	4,5	4,25	
6. COHERENCIA VALORES-ACCIÓN			
Experto 1	5	4	muy pertinente
Experto 2	4	5	muy pertinente
Experto 3	4	4	-
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,5	4,5	
7. COHERENCIA VIDA PERSONAL			
Experto 1	5	5	muy pertinente
Experto 2	4	4	pertinente
Experto 3	1	5	pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	3,75	4,75	
8. DIMENSIÓN PERSONAL			
Experto 1	5	5	muy pertinente
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	5	5	muy pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,75	4,75	

ACUERDO CLARIDAD PERTINENCIA			
9. DIMENSIÓN SOCIAL			
Experto 1	4	4	pertinente
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	3	5	muy pertinente
Experto 4	4	5	pertinente
	3,75	4,5	
10. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA			
Experto 1	5	5	-
Experto 2	4	4	-
Experto 3	4	4	pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,5	4,5	
11. EQUIDAD			
Experto 1	4	4	-
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	4	2	muy pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,25	3,75	
12. NEUTRAL ETHICAL LEADERSHIP			
Experto 1	1	2	-
Experto 2	2	3	pertinente
Experto 3	2	5	muy pertinente
Experto 4	1	4	poco pertinente
	1,5	3,5	
13. DESARROLLO DEL CARÁCTER ÉTICO			
Experto 1	5	5	muy pertinente
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	5	5	muy pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,75	4,75	
14. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD			
Experto 1	4	2	muy pertinente
Experto 2	4	4	pertinente
Experto 3	5	3	muy pertinente
Experto 4	4	4	pertinente
	4,25	3,25	

5. Valoración de las dimensiones del Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético (MOMUCLE)

A continuación, se analizan los resultados y puntualizaciones que el Comité ha valorado sobre las dimensiones del MOMUCLE (dimensión técnica, psico-afectiva, formativa y ética).

A) DIMENSIÓN TÉCNICA

La dimensión técnica es la dimensión que hace referencia a la competencia del líder, a sus capacidades y habilidades técnicas necesarias para garantizar un liderazgo eficaz. La afirmación general que se introdujo con relación a esta dimensión fue la siguiente:

La sustancia del liderazgo (Zaleznik, 1991) o la garantía de un liderazgo competente se convierte en una dimensión esencial para garantizar la credibilidad del líder. Nadie confiaría en un profesional con un deficiente nivel formativo, en cuanto a conocimientos, habilidades, competencias y capacidades técnicas.

En este sentido, los Expertos mostraron un alto acuerdo y consenso (4,75); también en cuanto a su comprensión (4,75). De las tres variables incluidas en esta dimensión, dos han sido ampliamente aceptadas (variable capacidades/habilidades genéricas y específicas y variable habilidades gerenciales/liderazgo transaccional), quedando descartada por unanimidad la variable experiencia profesional.

A continuación, exponemos pormenorizadamente los resultados de estas cuestiones:

1. Variable “capacidades técnicas y habilidades genéricas y específicas”.

Todos los Expertos por unanimidad han mostrado acuerdo en relación con esta variable (4,5) y el criterio claridad también ha tenido una alta puntuación (4,5).

El liderazgo ético se asocia al saber hacer y a la competencia profesional. Por ello, el Comité valora positivamente los factores que integran esta dimensión: a) Formación general previa (4,5), b) Líder como experto en el área de actuación (3,75) y, por último, c) Importancia del líder competente en su compromiso con objetivos de desarrollo social (4,75).

Estas conclusiones y, la alta valoración en cuanto a la pertinencia de la variable, apoyan el modelo original de González y Guillén (2000) y, por lo tanto, corrobora la necesidad de estudiar esta dimensión en el desarrollo de la tesis.

Tabla 22. Puntuaciones obtenidas en la dimensión técnica

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
VARIABLE 1. HH/CAPACIDADES TÉCNICAS ESPECÍFICAS Y GENÉRICAS			
Experto 1	5	5	muy pertinente
Experto 2	3	3	Pertinente
Experto 3	5	5	muy pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,5	4,5	
formación general previa			
Experto 1	5	5	
Experto 2	3	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,5	4,75	
Experto			
Experto 1	5	5	
Experto 2	2	4	
Experto 3	3	5	
Experto 4	5	5	
	3,75	4,75	
compromiso con desarrollo (organizativo y social)			
Experto 1	5	5	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,75	4,75	

2. Variable “habilidades gerenciales/estilo de liderazgo transaccional”

El estilo transaccional del liderazgo ha sido asociado al liderazgo ético en los estudios de Linda Treviño et al. (2003, 2005). Se pretendía analizar si los Expertos estaban también de acuerdo con esta afirmación:

La dimensión transaccional del liderazgo es un ingrediente necesario para concebir un liderazgo ético. Establecer con claridad las reglas del juego e intervenir cuando existe una desviación con relación a los estándares y parámetros de trabajo iniciales, son tareas que pueden asociarse a un estilo ético de liderazgo.

En este sentido, las conclusiones han sido contundentes, habiéndose producido un alto nivel de acuerdo (4,25) y de comprensión de la afirmación (3,75).

Dentro de los factores que explican esta variable de la dimensión técnica, podemos comentar que los Expertos han mostrado conformidad con el contenido de cada factor (dirección por excepción activa – 4,25-, comunicación -4,25-, seguimiento -4,25-, delegar -4,50-, evaluación sistemática – 3,50-, penalización de violación de estándares

éticos – 3,75-). Esto indica que la inclusión de estas cuestiones en el desarrollo del marco teórico de la investigación es pertinente y necesaria.

Tabla 23. Puntuaciones obtenidas en la variable habilidades gerenciales y estilo de liderazgo transaccional

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
VARIABLE 2. HH GERENCIALES / ESTILO TRANSACCIONAL			
Experto 1	//	//	Pertinente
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	5	4	muy pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,67	4,33	
Estilo transaccional			
Experto 1	4	4	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	4	
Experto 4	4	3	
	4,25	3,75	
Dirección por excepción activa			
Experto 1	4	4	
Experto 2	3	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,25	4,50	
Comunicación			
Experto 1	5	5	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	3	3	
	4,25	4,25	
Seguimiento			
Experto 1	4	5	
Experto 2	4	4	
Experto 3	4	5	
Experto 4	5	5	
	4,25	4,75	
Delegar			
Experto 1	4	5	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	4	
Experto 4	5	5	
	4,50	4,50	
Evaluación sistemática			
Experto 1	4	5	
Experto 2	3	3	
Experto 3	3	5	
Experto 4	4	3	
	3,50	4,00	

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
Violación estándares éticos			
Experto 1	3	4	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5		
Experto 4	3	2	
	3,75	3,33	

3. Variable experiencia profesional

La última variable de la dimensión técnica del liderazgo ético se basa en la importancia de garantizar un acervo profesional del líder, en cuanto a su experiencia previa, experiencia en el cargo específico desempeñado y experiencia en la gestión de equipos. Esta teoría estaba apoyada en la hipótesis de que un directivo que ha afrontado conflictos y ha sabido superarlos constructivamente está más preparado para liderar éticamente una organización.

Los resultados de los Expertos muestran una rotunda disconformidad con todos estos factores señalados. La mayoría alude a que la experiencia no tiene por qué ser positiva y en algunos casos puede llevar al directivo “al desánimo y al cansancio” (E2). El E3 señala a este respecto que: “la experiencia normalmente conlleva aprendizaje, pero éste puede ser negativo desde el punto de vista ético. En este caso, estaríamos ante lo que se denomina como ‘organizaciones enfermas’”.

La homogeneidad en cuanto a las valoraciones negativas de los Expertos indican que es preferible descartar la variable experiencia dentro de la dimensión técnica. A continuación, se expone una tabla con los resultados de esta variable.

Tabla 24. Puntuaciones obtenidas en la variable experiencia profesional

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
V3. EXPERIENCIA PROFESIONAL			
Experto 1	//	//	Pertinente
Experto 2	2	3	Pertinente
Experto 3	3	3	pertinente
Experto 4	3	3	pertinente
	2,67	3,00	
Experiencia previa			
Experto 1	1	4	
Experto 2	2	3	
Experto 3	1,5	4	
Experto 4	2	3	
	1,63	3,50	
Experiencia en el cargo			
Experto 1	2	4	
Experto 2	2	3	
Experto 3	1,5	5	
Experto 4	1	1	
	1,63	3,25	
Razonamiento ético y desarrollo moral			
Experto 1	1	4	
Experto 2	4	3	
Experto 3	2	3	
Experto 4	3	3	
	2,50	3,25	
Experiencia en gestión de equipos			
Experto 1	4	4	
Experto 2	3	4	
Experto 3	1	1	
Experto 4	3	3	
	2,75	3,00	

B) DIMENSIÓN PSICO-AFECTIVA

La dimensión psico-afectiva contemplaba dos estilos de liderazgo que estaban asociados al ejercicio del liderazgo ético. Estos estilos eran el transformacional y el resonante o primal.

Casi todos los Expertos han matizado que es importante considerar el apartado emocional en su justa medida y no confundir el estilo ético de liderazgo con emociones y sentimientos. En este sentido, el E1 añade que “la naturaleza del liderazgo ético es emocional, pero no sólo emocional”. A continuación, presentamos los resultados del Comité de Expertos conforme a estas dos variables objeto de estudio.

1. Variable estilo de liderazgo transformacional

El Comité de Expertos, casi por unanimidad, determina una elevada pertinencia de esta cuestión en el estudio del liderazgo ético. Desde su criterio, existe una estrecha relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el liderazgo ético. Esto avala los resultados provenientes de investigaciones pioneras en liderazgo ético, que demuestran esta relación significativa entre ambos tipos de liderazgo (Treviño et al., 2003, 2005; Turner, Barling, Epitropaki, Butcher, & Milner, 2002).

Todos los factores han sido puntuados por encima de cuatro, con lo que se entiende que esta cuestión es para el Comité, una cuestión central en el estudio del liderazgo ético. A continuación, se exponen los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 25. Puntuaciones obtenidas en la variable liderazgo transformacional

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
VARIABLE 4. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			
Experto 1	3	4	-
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	5	5	muy pertinente
Experto 4	-	-	-
	4,00	4,33	
Relación entre líder transformacional y líder ético			
Experto 1	-	-	
Experto 2	4	2	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,67	4,00	
Consideración individual			
Experto 1	4	4	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,50	4,50	
Influencia idealizada			
Experto 1	5	4	
Experto 2	4	4	
Experto 3	4	5	
Experto 4	5	5	
	4,50	4,50	
Estimulación intelectual			
Experto 1	4	5	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,50	4,75	

ACUERDO		CLARIDAD	PERTINENCIA
Motivación inspiracional			
Experto 1	4	4	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,50	4,50	
Tolerancia psicológica			
Experto 1	3	2	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,25	4,00	
Esfuerzo extra			
Experto 1	5	4	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,75	4,50	

2. Variable liderazgo resonante o primal

Dentro del MOMUCLE, el desarrollo de la inteligencia emocional es una cuestión asociada al liderazgo ético. Teniendo en cuenta la siguiente afirmación:

Un líder ético es un profesional con inteligencia emocional. No concibo un líder ético que no sea lo suficientemente inteligente a nivel emocional con uno mismo y con los demás.

Los Expertos valoran su contenido con un alto grado de acuerdo (3,83) y claridad (4,00). En cuanto a los factores que componen este estilo de liderazgo, al igual que en el estilo transformacional, las puntuaciones son elevadas, exceptuando una afirmación que hace alusión al concepto de resonancia, que ha tenido una valoración negativa en lo que se refiere a la comprensión y claridad de la afirmación (2,75). Esta cuestión se tendrá en cuenta en el desarrollo del marco teórico de la investigación.

Los factores que explican el constructo de liderazgo resonante, han tenido puntuaciones, en general, superiores a cuatro. Esto indica que el estudio de la inteligencia emocional aplicado al ámbito del liderazgo ético es pertinente y necesario. Además, a la vista de los resultados, se pone de manifiesto la relación que existe en el liderazgo ético y los factores que explican el liderazgo resonante (autocontrol, empatía, conciencia organizativa, servicio, logro, adaptabilidad, transparencia, gestión de conflictos, etc.). A continuación, se exponen las puntuaciones y los promedios globales.

Tabla 26. Puntuaciones obtenidas en la variable de liderazgo resonante

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
VARIABLE 5. LIDERAZGO RESONANTE			
Experto 1	-	-	-
Experto 2	3	2	Pertinente
Experto 3	4	4	Pertinente
Experto 4	3	3	Pertinente
	3,33	3,00	
Relación entre líder ético e inteligencia emocional			
Experto 1	-	4	-
Experto 2	4	4	Muy pertinente
Experto 3	4,5	5	Pertinente
Experto 4	3	3	Muy pertinente
	3,83	4,00	
Resonancia			
Experto 1	-	3	
Experto 2	3	2	
Experto 3	4	4	
Experto 4	3	2	
	3,33	2,75	
Competencias personales			
Experto 1	-	-	
Experto 2	4	4	
Experto 3	4	4	
Experto 4	4	4	
	4,00	4,00	
autocontrol			
Experto 1	-	-	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	4	
	4,67	4,33	
Transparencia			
Experto 1	-	-	
Experto 2	3	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,33	4,67	
Logro, adaptabilidad, iniciativa y optimismo.			
Experto 1	-	-	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,67	4,67	

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
Empatía			
Experto 1	4	5	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,50	4,75	
Conciencia organizativa			
Experto 1	3	5	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	4	3	
	4,00	4,25	
Servicio			
Experto 1	4	5	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,50	4,75	
Liderazgo inspirador			
Experto 1	3	4	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	4	4	
	4,00	4,25	
Catalización del cambio			
Experto 1	3	3	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	4	4	
	4,00	4,00	
Gestión de conflictos			
Experto 1	4	4	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	4	4	
	4,25	4,25	
Establecimiento de vínculos			
Experto 1	3	4	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	3	4	
	3,75	4,25	
Trabajo en equipo			
Experto 1	3	3	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,25	4,25	

C) DIMENSIÓN FORMATIVA

Esta dimensión complementaba las tres dimensiones propuestas en el modelo de Guillén y González (2000) que ha sido referente para tratar de organizar las dimensiones del MOMUCLE. Por esta razón, la opinión de los Expertos era decisiva para analizar la pertinencia de incluir dicha dimensión en el estudio del liderazgo ético.

Como ideas generales de este apartado, se pretendía detectar si los Expertos estaban, en primer lugar, de acuerdo con dos premisas importantes de esta dimensión:

1) Afirmación 1. Sobre la tarea educativa de un líder ético:

Etimológicamente educación viene de 'educare' o "hacer salir". En este sentido, una de las funciones más importantes del líder ético es educativa, ya que éste debe formar y desarrollar integralmente a sus seguidores y colaboradores con el fin de que afloren sus potencialidades y talentos.

2) Afirmación 2. Sobre la función del líder ético en cuanto al desarrollo de comunidades de aprendizaje

Los líderes éticos potencian comunidades de aprendizaje como mecanismo de desarrollo organizativo y social.

En ambas afirmaciones, el Comité de Expertos muestra un consenso unánime en cuanto a la necesidad de concebir ambas funciones en el ejercicio del liderazgo ético. En el caso de la primera afirmación, el grado de acuerdo global obtiene una puntuación de 4 y, en el caso de la segunda afirmación, el acuerdo entre los Expertos también obtiene un valor de 4.

La pertinencia y la claridad de las afirmaciones también son valoradas positivamente. A continuación, se expone la tabla con los resultados pormenorizados.

Tabla 27. Puntuaciones obtenidas en la variable educación, organizaciones que aprenden y liderazgo ético

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
EDUCACIÓN Y LIDERAZGO			
Experto 1	3	5	-
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	4	4	Pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4	4,5	
ORGANIZACIÓN QUE APRENDE			
Experto 1	3	-	-
Experto 2	3	3	Pertinente
Experto 3	5	5	Pertinente
Experto 4	5	5	Pertinente
	4,00	4,33	

Por otro lado, vamos a analizar las puntuaciones dentro de las diversas variables que conforman la dimensión formativa.

3) Variable formación planificada y desarrollo profesional.

Esta variable hace hincapié en el desarrollo personal y profesional de los equipos de trabajo, a través de un plan de formación previamente definido y adaptado a las necesidades e intereses de las personas que componen la organización.

En general, se ha establecido un consenso en la importante tarea del líder ético como impulsor de estos planes formativos de desarrollo profesional y personal. Se han valorado especialmente algunos factores importantes que se incluyen en esta variable, tales como: la atención a la formación continua (4,25), la importancia del reciclaje profesional (4,75), desarrollo profesional (4,00) y desarrollo personal (4,50). A continuación, exponemos los resultados obtenidos en la variable objeto de estudio:

Tabla 28. Puntuaciones obtenidas en la variable formación planificada y desarrollo profesional

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
VARIABLE 6. FORMACIÓN PLANIFICADA			
Experto 1	-	-	-
Experto 2	3	3	Pertinente
Experto 3	-	-	-
Experto 4	3	3	Pertinente
	3	3	
Evaluación de necesidades formativas			
Experto 1	3	-	
Experto 2	3	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	3	3	
	3,5	4	
Formación continua			
Experto 1	3	-	
Experto 2	4	3	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,25	4,33	
Reciclaje profesional			
Experto 1	5	-	
Experto 2	4	3	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,75	4,33	
Evaluación continua			
Experto 1	4	-	
Experto 2	3	2	
Experto 3	3,5	5	
Experto 4	4	3	
	3,63	3,33	
Desarrollo profesional			
Experto 1	4	-	
Experto 2	3	3	
Experto 3	5	5	
Experto 4	4	4	
	4,00	4,00	
Desarrollo personal			
Experto 1	4	-	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,50	4,67	
Calidad e impacto de la formación			
Experto 1	4	-	
Experto 2	2	4	
Experto 3	3,5	5	
Experto 4	3	3	
	3,13	4,00	

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
Compromiso social			
Experto 1	4	-	
Experto 2	4	3	
Experto 3	3	4	
Experto 4	4	4	
	3,75	3,67	

En conclusión, se ha establecido un consenso aceptable en relación con la tarea del líder ético como impulsor de planes formativos de desarrollo profesional. Uno de los Expertos añade que “La dimensión formativa debe hacer referencia a la actuación del líder como maestro o coach” (E2), esta matización se tendrá en cuenta en el análisis del marco teórico.

4) Variable formación no planificada (vía informal)

Se introdujo esta variable, principalmente, porque la tarea pedagógica del líder se basa, esencialmente, en la ejemplaridad de su conducta. Desde la literatura sobre ética de las organizaciones, esta es la vía de aprendizaje más importante para garantizar el respeto y desarrollo de un ethos ético. Esta variable atiende a todas aquellas acciones no sistemáticas, ni planificadas previamente, pero que tienen un alto componente formativo ético para los miembros de la organización.

Esta variable contempla diversos factores que, de manera general, han sido positivamente valorados por el Comité (puntuación global de 4,50): la capacidad de autoaprendizaje del mismo líder (3,75); la importante misión del líder ético en cuanto a la transmisión de información de los procedimientos internos de la organización (4,25) y, la conducta ejemplar como estrategia de influencia mayor empleada por el líder ético (4,75). A continuación, se muestran a través de la siguiente tabla los resultados aportados por los Expertos:

Tabla 29. Puntuaciones obtenidas en la variable formación no planificada

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
VARIABLE 7. FORMACIÓN NO PLANIFICADA			
Experto 1	4	-	-
Experto 2	4	3	pertinente
Experto 3	5	5	muy pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,50	4,33	
Autoaprendizaje			
Experto 1	4	-	
Experto 2	3	2	
Experto 3	5	5	
Experto 4	3	3	
	3,75	3,33	
Procedimientos internos			
Experto 1	4	-	
Experto 2	3	3	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,25	4,33	
Conducta ejemplar			
Experto 1	5	-	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,75	4,67	

Los Expertos muestran consenso en cuanto a la pertinencia de la variable, aunque el E2 matiza esta apreciación señalando que “conviene redactar estos ítems de modo que no se dé la impresión de autosuficiencia; un líder no es una persona que no necesite ayuda, ni que no se deje ayudar”.

Otro Experto (E1) argumenta que se puede caer en el peligro de concebir un líder ético como un estilo ideal e irreal: “se puede tener la impresión que lo que aquí se llama liderazgo ético sea un “superlíder” que tiene toda clase de condiciones. Entiendo que se puede distinguir el liderazgo tipo Hitler y el tipo Gandhi, por poner dos paradigmas. Quizá aquí radica la diferencia: considerar la valoración ética de metas comunes y métodos para conseguir seguidores”.

5) Variable liderazgo de servicio

El liderazgo ético supone un tipo de líder eminentemente pedagógico, que está al servicio de los profesionales, organización y sociedad. El E3 comenta que las virtudes esenciales del líder ético son básicamente: “trabajo, humildad y generosidad”.

Esta variable ha sido ampliamente aceptada por los integrantes del Comité de Expertos (4, 67) y los factores que definen dicha variable también han obtenido, por lo general, puntuaciones por encima de 4. A continuación, se exponen los resultados de dichas valoraciones:

Tabla 30. Puntuaciones obtenidas en la variable liderazgo de servicio

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
VARIABLE 8. LIDERAZGO DE SERVICIO			
Experto 1	-	-	-
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	5	4	pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,67	4,33	
Humildad, al servicio de...			
Experto 1	5	5	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	//	
Experto 4	5	5	
	4,75	4,67	
Interdependencia			
Experto 1	5	5	
Experto 2	4	4	
Experto 3	3	4	
Experto 4	5	5	
	4,25	4,50	
Autoridad moral			
Experto 1	5	5	
Experto 2	4	4	
Experto 3	4	2	
Experto 4	5	5	
	4,50	4,00	
Distribución de poder			
Experto 1	5	2	
Experto 2	4	4	
Experto 3	3	4	
Experto 4	3	3	
	3,75	3,25	
Sacrificio de intereses personales			
Experto 1	5	5	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,75	4,75	
Perfeccionamiento personal			
Experto 1	5	5	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,75	4,75	

D) DIMENSIÓN ÉTICA

La dimensión ética del liderazgo se centra en el estudio de los valores individuales y organizativos, las motivaciones personales, la capacidad y motivación del líder por hacer crecer sus virtudes morales y las características de los procesos de influencia y toma de decisiones. Vamos a analizar el grado de acuerdo y comprensión de las afirmaciones, en cada variable objeto de estudio.

1. Variable valores individuales y organizativos

La conciencia sobre los propios valores facilita en el liderazgo la capacidad de orientación y consecución de logros. Esta necesidad de conciencia sobre la jerarquía de los valores que influyen en la consecución eficaz y ética de unos propósitos vitales, han obtenido un alto grado de acuerdo (4,75).

Otra cuestión, consiste en el análisis de valores organizativos y su incongruencia con los valores personales. Se introdujo para el estudio de los expertos la siguiente afirmación: “puede darse la existencia de líderes éticos inmersos en culturas poco maduras o avanzadas moralmente (y viceversa)”. Los Expertos, con relación a este apartado se posicionan en una escala media de valoración (puntuación de 3 en el grado de acuerdo con la afirmación y, también, en el nivel de comprensión de la misma).

Por último, se da un consenso unánime en la necesidad de trasladar a la práctica esos valores con el fin de hablar de un auténtico liderazgo ético (4,75). A continuación se exponen en la siguiente tabla los resultados de esta variable.

Tabla 31. Puntuaciones obtenidas en la variable valores individuales y organizativos

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
V9. VALORES INDIVIDUALES/ORGANIZATIVOS			
Experto 1	-	5	muy pertinente
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	3	3	pertinente
Experto 4	-	-	muy pertinente
	3,5	4	
Conciencia de los valores			
Experto 1	5	5	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,75	4,75	
jerarquía de valores			
Experto 1	5	5	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,75	4,75	
culturas inmaduras			
Experto 1	4	4	
Experto 2	-	2	
Experto 3	2	3	
Experto 4	3	3	
	3	3	
práctica de los valores			
Experto 1	5	4	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,75	4,5	

2. Variable hábito de la virtud

En este apartado se vuelve a reiterar la necesidad de hablar de un hábito del dirigente que le lleve a ser cada vez más virtuoso (desde un punto de vista Aristotélico). El E3 matiza que “la virtud ya lleva aparejado el concepto de hábito”, Por ello, puede ser redundante incluir el término hábito en el nombre de la variable.

La pertinencia a la hora de incluir esta variable en el estudio del liderazgo ético es un aspecto que ha tenido un alto grado de acuerdo. En cuanto a la motivación intrínseca estructural o motivación que le lleva al dirigente a desarrollar sus virtudes y carácter ético, se obtiene una puntuación de 4,50; siendo la autoridad moral uno de los factores que mejor definirían según los Expertos a los líderes éticos (4,75).

Tabla 32. Puntuaciones obtenidas en la variable hábito de la virtud

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
V10. HÁBITO DE LA VIRTUD			
Experto 1	5	5	-
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	3	3	pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,25	4,25	
Motivación intrínseca estructural			
Experto 1	4	3	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,5	4,25	
Autoridad moral			
Experto 1	5	5	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	5	
Experto 4	5	5	
	4,75	4,75	

3. Variable equilibrio motivacional

La calidad de las motivaciones que mueven la conducta del líder es un aspecto, según los Expertos, pertinente en el estudio del liderazgo ético. La variable obtiene la máxima puntuación en acuerdo y claridad de la afirmación (5).

Teniendo en cuenta la afirmación: “un liderazgo es ético si tenemos en cuenta la calidad de las motivaciones que conducen la conducta de un líder”, los Expertos corroboran igualmente su acuerdo.

Es en la siguiente afirmación, donde tres Expertos muestran su desacuerdo (2,25):

“Las motivaciones del líder deben mantener un equilibrio. Tan negativo sería actuar en base a una motivación exclusivamente intrínseca, como trascendente. Lo ideal es mantener un equilibrio entre una motivación intrínseca, extrínseca y trascendente”.

Esta afirmación (que era central en la definición de liderazgo ético que se proponía) no queda clara para la mayoría del Comité. En el apartado anterior que valoraba el concepto de liderazgo ético, tampoco fue respaldada esta idea, así que, al igual que en este último caso, se ha decidido eliminarla del estudio teórico.

El E4 comenta sobre esta cuestión que “la afirmación ‘tan negativo sería actuar en base a una motivación exclusivamente intrínseca, como trascendente, es mecanicista...; el hombre no es una máquina sino un microcosmos, una totalidad, un todo orgánico. También la afirmación.... ‘hace todo lo posible por equilibrar dichos intereses con los de la organización...’, es no tener en cuenta la realidad antropológica”.

Por último, el tipo de motivación trascendente es una motivación que se asocia por los Expertos a la conducta de un líder ético (4,25), siendo necesaria la consideración de los intereses de sus colaboradores y el alineamiento con los objetivos institucionales (4,50).

Tabla 33. Puntuaciones obtenidas en la variable equilibrio motivacional

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
V11.EQUILIBRIO MOTIVACIONAL			
Experto 1	-	-	-
Experto 2	-	-	muy pertinente
Experto 3	5	5	pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	5	5	
Calidad de las motivaciones			
Experto 1	5	2	
Experto 2	-	-	
Experto 3	4	3	
Experto 4	5	5	
	4,67	3,33	
Equilibrio motivacional			
Experto 1	2	2	
Experto 2	2	2	
Experto 3	4	4	
Experto 4	1	1	
	2,25	2,25	
Motivación trascendente			
Experto 1	5	4	
Experto 2	3	3	
Experto 3	4	4	
Experto 4	5	5	
	4,25	4,00	
Conocimiento intereses de colaboradores			
Experto 1	-	4	
Experto 2	4	4	
Experto 3	5	4	
Experto 4	-	-	
	4,50	4,00	

4. Variable proceso de influencia

Esta variable ha sido por unanimidad valorada como muy pertinente en el estudio del liderazgo ético. Para los Expertos, el ejercicio del liderazgo ético debe negar en todos los casos estrategias de influencia basadas en la imposición, coacción o manipulación (4,25). Los Expertos también se posicionan desfavorablemente con la siguiente afirmación: “en ciertas situaciones, si se quiere perseguir un fin ético, hay que recurrir a estrategias de influencia poco ortodoxas”; en este sentido, se aboga por la filosofía de que el fin no justifica los medios para un líder ético. No obstante, es una afirmación que no ha resultado comprensible para dos de los Expertos, seguramente, porque ésta deba ir acompañada de otras matizaciones y datos para su valoración.

La afirmación: “El estilo de liderazgo empleado (autocrático, participativo, consultivo, laissez faire, etc.) no determina el nivel ético del líder. La gestión ética consiste en adaptarse a la situación y contexto particular a través de diversas estrategias” tampoco ha obtenido una puntuación global positiva (2,75). Esto puede interpretarse en el sentido de que el relativismo moral marcado por una determinada situación o contexto, no debe excusar al líder de emplear determinados estilos de liderazgo (autocrático, laissez faire, etc.).

De igual manera, los estilos de liderazgo resonante, transformacional y de servicio son estilos que, para los Expertos, se relacionan con sujetos con un alto desarrollo moral (3,75). De igual manera, el empowerment o empoderamiento (grado de acuerdo de 3,50) y, sobre todo, la conducta ejemplar (grado de acuerdo de 4,75) serían vías de influencia positivas adoptadas por un líder ético.

Se expone en la tabla siguiente los resultados obtenidos en esta variable.

Tabla 34. Puntuaciones obtenidas en la variable proceso de influencia.

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA	
V12. PROCESO DE INFLUENCIA				
Experto 1	5	5	muy pertinente muy pertinente muy pertinente muy pertinente	
Experto 2	4	3		
Experto 3	5	5		
Experto 4	5	5		
	4,75	4,50		
Estrategias de manipulación, coacción, imposición.				
Experto 1	5	5		
Experto 2	4	4		
Experto 3	3	3		
Experto 4	5	5		
	4,25	4,25		
Estrategias de influencia poco ortodoxas como excepción.				
Experto 1	3	2		
Experto 2	2	3		
Experto 3	1	4		
Experto 4	2	1		
	2,00	2,50		
Relativismo del estilo de liderazgo				
Experto 1	3	2		
Experto 2	4	4		
Experto 3	1	4		
Experto 4	3	3		
	2,75	3,25		
Desarrollo moral y estilo transformacional, servicio y resonante				
Experto 1	5	5		
Experto 2	3	2		
Experto 3	2	3,5		
Experto 4	5	5		
	3,75	3,88		
Empowerment				
Experto 1	3	4		
Experto 2	2	4		
Experto 3	4	5		
Experto 4	5	5		
	3,50	4,50		
Ejemplaridad				
Experto 1	5	5		
Experto 2	4	4		
Experto 3	5	5		
Experto 4	5	5		
	4,75	4,75		

5. Variable proceso toma de decisiones

El liderazgo ético se refleja, fundamentalmente, a través de los procesos de toma de decisiones. Esta cuestión es valorada positivamente (4,75) y de manera pertinente en el estudio del liderazgo. Para los Expertos el método colegiado y participativo en el proceso de toma de decisiones es apropiado en el ejercicio del liderazgo ético (3,25).

De igual manera, la consideración de metodologías formales e institucionalizadas que favorecen la reflexión ética de conflictos, además de la contemplación de mecanismos de regulación de una moral interna -comités éticos, códigos éticos, etc.-, pueden suponer un indicador de gestión ética (3,50).

Para el Comité, una organización ética debería plantear un sistema de control que detecte conductas alejadas de la legalidad vigente o del código de valores (3,50); también desapruaban la idea de que para ser justos y críticos haya que saltarse la normativa y legalidad vigente (2,50). Estas cuestiones serán contrastadas con los dirigentes universitarios que participarán en la investigación práctica.

Por último, la idea de justicia y prudencia del líder en el proceso de toma de decisiones obtiene una puntuación media de 3,50. Por unanimidad se comenta la necesidad de que la afirmación debería estar más elaborada para favorecer su comprensión. En este sentido, el E3 aclara que es confuso mezclar justicia y prudencia por ser cosas diferentes. El E4 añade “y ¿Qué se entiende por una moral crítica?”. Todos estos conceptos serán explicados más pormenorizadamente en el desarrollo del marco teórico de la tesis. A continuación, se expone la tabla con los resultados pormenorizados.

Tabla 35. Puntuaciones obtenidas en la variable proceso de toma de decisiones

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
V13. TOMA DE DECISIONES			
Experto 1	-	-	-
Experto 2	3	3	pertinente
Experto 3	5	5	muy pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,33	4,33	
Forma colegiada			
Experto 1	3	-	
Experto 2	2	4	
Experto 3	3	5	
Experto 4	5	5	
	3,25	4,67	
Métodos formales			
Experto 1	3	5	
Experto 2	3	3	
Experto 3	5	5	
Experto 4	3	3	
	3,50	4,00	
Comités éticos y mecanismos de apoyo			
Experto 1	3	5	
Experto 2	3	3	
Experto 3	4	4,5	
Experto 4	4	4	
	3,50	4,13	
Penalización de la violación de estándares éticos			
Experto 1	4	5	
Experto 2	3	3	
Experto 3	5	5	
Experto 4	2	4	
	3,50	4,25	
Justicia y prudencia			
Experto 1	3	3	
Experto 2	4	2	
Experto 3	4	2,5	
Experto 4	3	3	
	3,5	2,63	
Violación legal para ser justos			
Experto 1	5	4	
Experto 2	2	3	
Experto 3	2	5	
Experto 4	1	1	
	2,50	3,25	

5. Valoración de los indicadores de liderazgo ético

A continuación, se pretende analizar el grado de acuerdo, claridad y pertinencia según el Comité, en cuanto a los indicadores de liderazgo ético surgidos desde la investigación americana. Estos indicadores se miden a través de la ELS (Ethical Leadership Scale).

Como se puede observar los Expertos están de acuerdo, de manera general, con todos los indicadores hallados en la investigación de Treviño, aunque algunos Expertos (E2 y E4) valoran como “poco pertinente” el estudio de estas cuestiones en nuestra investigación; especialmente, en el indicador “toma medidas disciplinarias ante la violación de estándares éticos” (Ítem 4) que, paradójicamente, supuso uno de los hallazgos más importantes en las investigaciones de Treviño et al. (2003, 2005). A continuación, presentamos las puntuaciones obtenidas:

Tabla 37. Puntuaciones obtenidas en los indicadores de liderazgo ético (ELS)

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
ÍTEM 1. Vida personal ética			
Experto 1	5	5	muy pertinente
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	5	5	poco pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,75	4,75	
ÍTEM 2. Importancia del proceso			
Experto 1	5	5	muy pertinente
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	5	5	muy pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,75	4,75	
ÍTEM 3. Escucha activa			
Experto 1	5	5	muy pertinente
Experto 2	4	4	Pertinente
Experto 3	5	5	muy pertinente
Experto 4	2	2	poco pertinente
	4	4	
ÍTEM 4. disciplina ante violación ética			
Experto 1	5	5	muy pertinente
Experto 2	2	4	poco pertinente
Experto 3	5	5	muy pertinente
Experto 4	1	1	poco pertinente
	3,25	3,75	
ÍTEM 5. Justicia y equilibrio			
Experto 1	5	2	muy pertinente
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	5	5	Pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,75	4	

	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
ÍTEM 6. Dignos de confianza			
Experto 1	5	5	muy pertinente
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	5	5	muy pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,75	4,75	
ÍTEM 7. Dialogo sobre cuestiones éticas			
Experto 1	5	2	muy pertinente
Experto 2	3	4	poco pertinente
Experto 3	5	5	muy pertinente
Experto 4	4	3	Pertinente
	4,25	3,5	
ÍTEM 8. Ejemplaridad			
Experto 1	5	5	muy pertinente
Experto 2	3	4	Pertinente
Experto 3	5	5	muy pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,5	4,75	
ÍTEM 9. Consideración intereses empleados			
Experto 1	5	2	muy pertinente
Experto 2	4	4	muy pertinente
Experto 3	5	5	muy pertinente
Experto 4	5	5	muy pertinente
	4,75	4	
ÍTEM 10. Preguntan antes de tomar decisiones			
Experto 1	2	5	poco pertinente
Experto 2	3	4	Pertinente
Experto 3	5	5	Pertinente
Experto 4	4	3	Pertinente
	3,5	4,25	

7. Conclusiones finales

Las principales conclusiones a las que se han llegado después de elaborar el presente trabajo han sido las siguientes:

1. Es **importante modificar con urgencia el concepto de liderazgo ético** que se centraba en la variable *equilibrio motivacional del líder*. En este sentido, el concepto de liderazgo ético, a la vista de los resultados, debería hacer un especial hincapié en las siguientes ideas:
 - ⇒ La **ejemplaridad** y **coherencia** de la conducta del líder en todas las facetas de su vida.
 - ⇒ El líder ético como **profesional virtuoso**, que trabaja de manera permanente en el desarrollo de su carácter ético.
 - ⇒ La **conciencia** del líder sobre los **valores y motivaciones** que guían sus actuaciones.

- ⇒ El liderazgo ético debe **orientarse hacia la eficacia** (personal, organizativa y social), y para ello el líder debe mostrar una **elevada competencia** en su área de actuación.
- ⇒ La orientación hacia el **servicio** a las personas de la organización y metas sociales.

2. Se **reformulan las finalidades del liderazgo ético** teniendo en cuenta que los principios generales no se van a especificar y que el factor eficacia no queda circunscrito a la variable organizativa, incluyendo también la variable social.

Formulación anterior:

El liderazgo ético persigue una triple finalidad: a) garantizar el cumplimiento de los principios de *justicia, equidad, participación, respeto a la dignidad humana y bienestar* de los miembros de la organización (**ética**), b) contribuir a la permanente adaptación, mejora y supervivencia de la organización a largo plazo (**eficacia**), c) participar activamente en diversas actividades e iniciativas que promuevan un desarrollo social (**dimensión social**).

Nueva formulación:

El liderazgo ético persigue una triple finalidad: a) garantizar el cumplimiento de unos principios éticos (**ética**), b) contribuir a la permanente adaptación, mejora y supervivencia de la organización **y la sociedad a largo plazo (eficacia)**, c) participar activamente en diversas actividades e iniciativas que promuevan un desarrollo social (**dimensión social**).

3. Las **dimensiones** que componen el constructo de liderazgo ético (técnica, formativa, psico-afectiva y ética) son valoradas como **pertinentes e importantes** dentro del estudio que nos ocupa.
4. Por el bajo consenso y desacuerdo del Comité de Expertos, **se elimina por completo la variable experiencia que determina el desarrollo moral del sujeto** (de la dimensión técnica). Esta cuestión se justifica porque la experiencia no siempre conlleva un aprendizaje y, además, no tiene por qué haberse producido una experiencia positiva que haya conducido a un adecuado desempeño profesional y ético del líder.
5. Todas las demás **variables de la dimensión técnica (a excepción de la anterior)**, por su importancia y pertinencia quedarán recogidas en el modelo de liderazgo ético.
6. Las variables propias de la **dimensión formativa** han sido positivamente valoradas por el Comité. En esa dimensión, por indicación de un experto, haremos

también mención al importante papel que desempeña el líder ético como maestro o coach.

7. Las variables relativas a la **dimensión psico-afectiva**, también han sido positivamente valoradas por el Comité, aunque en el marco teórico debemos definir más ampliamente en qué consiste el concepto de resonancia.
8. Las variables que definen la **dimensión ética** también se incluyen en el estudio de liderazgo, pero al igual que en la primera conclusión, se elimina la variable *“equilibrio motivacional”* debido a la falta de claridad y acuerdo con el contenido que se aporta.
9. Aunque los **niveles de ejercicio de liderazgo ético** (personal, organizativo y social) son valorados positivamente por los miembros del Comité, se ha decidido **reformular la afirmación** tal y como indicaba uno de los Expertos:

Formulación anterior:

Un líder ético conoce la dinámica del día a día, las personas y la estructura de la organización (los procesos de comunicación, el organigrama y mapa de procesos). En este sentido, posee una visión realista y global de la organización y conoce en profundidad las necesidades, cuellos de botella y retos que le permitan alcanzar su excelencia.

Nueva formulación:

Un líder ético conoce la dinámica del día a día, las personas y la estructura de la organización (los procesos de comunicación y **de decisión**, el organigrama, mapa de procesos y la **cultura de la organización**).

10. Las **variables que han obtenido las máximas puntuaciones globales en cuanto al grado de acuerdo y pertinencia** y, que por lo tanto, deben ocupar un papel fundamental en el estudio del liderazgo ético son las siguientes:

Tabla 37. Variables más importantes en el estudio del liderazgo ético

Variable (puntuación global)	Dimensión de referencia	Puntuación
Estudio del proceso de influencia en el ejercicio del liderazgo ético.	Dimensión ética	4,75
Habilidades gerenciales y estilo transaccional del liderazgo.	Dimensión Técnica	4,67
Liderazgo de servicio.	Dimensión Formativa	4,67
Formación no planificada o informal.	Dimensión Formativa	4,50
Habilidades técnicas (genéricas y específicas).	Dimensión Técnica	4,50
Análisis del proceso de toma de decisiones.	Dimensión Ética	4,33
Hábito de la virtud (motivación intrínseca estructural).	Dimensión Ética	4,25
Estilo de liderazgo transformacional.	Dimensión Psico-afectiva	4,00

11. En conclusión, los factores que mejor definen el **perfil de un líder ético** en el ámbito organizativo son los siguientes:

- La estrategia de influencia adoptada por el líder ético, se basa fundamentalmente en su **conducta ejemplar** (puntuación de 4,75). En este sentido, este tipo de líderes niegan en todos los casos estrategias de influencia basadas en la manipulación, coacción, imposición de las personas (4,25).
- Poseen una elevada **capacidad de autogestión**: autocontrol, autorregulación y autoconocimiento (nivel personal del liderazgo ético) (4,75).
- Emplean un estilo de **liderazgo transformacional**, en el sentido de establecer una visión inspiradora de la organización a través del compromiso con unos elevados estándares éticos (4,50). Esto hace posible que los profesionales de las organizaciones den lo mejor de sí mismos, motivando un esfuerzo extraordinario de los equipos (4,75).
- Son profesionales que conceden importancia al **reciclaje de sus conocimientos** en función de las nuevas demandas formativas; son profesionales críticos y cualificados para desempeñar su trabajo (4,75).
- Se trata de profesionales **humildes con una gran autoridad moral** que se encuentran al servicio de la comunidad y de la sociedad (4,75), si es necesario, en detrimento de sus propios intereses personales y profesionales (4,75).
- Tienen una elevada **conciencia de cuáles son los valores y principios** que guían su conducta (4,75) y poseen una **jerarquía de valores** que les permiten conseguir eficazmente sus propósitos vitales desde un prisma ético (4,75).

- Han desarrollado un **sólido carácter ético** que les confiere una gran **autoridad moral** dentro la organización (4,75), basada en un importante trabajo personal que se enfoca al perfeccionamiento de **sus virtudes morales** (4,50)
- Son grandes **conocedores de la naturaleza organizativa**: cultura, procesos y relaciones que definen la organización (puntuación de 4,50).
- Son profesionales que aportan una excelente **formación técnica** (genérica y específica) que les permiten generar adhesión y credibilidad entre los miembros del equipo (puntuación 4,50). Además, utilizan constructivamente esta capacidad para el desarrollo técnico de las **organizaciones y sociedades** (puntuación 4,50).
- Son capaces de **gestionar la diversidad** de motivaciones, intereses y características individuales, de tal manera que consiguen alinearlos con las necesidades con los intereses comunes y objetivos institucionales (4,25).
- Emplean un estilo de **liderazgo transaccional** en el sentido de establecer con claridad las reglas del juego e intervenir cuando no se consiguen los objetivos e indicaciones previamente acordadas (4,25).
- Potencian **planes de formación adaptados** a las necesidades formativas de sus colaboradores, alineados con sus planes de carrera individuales (4,00); por ello, consideran la formación como una fuente de motivación e incentivación necesaria para el **desarrollo profesional y personal de su equipo** de trabajo (4,50).
- Son líderes eminentemente **educativos** (4,00) que potencian **comunidades de aprendizaje** como mecanismo de desarrollo organizativo y social (4,00).
- Forman y **desarrollan integralmente a sus seguidores y colaboradores** con el fin de que afloren sus potencialidades y talentos (4,00).

BLOQUE 3 - INVESTIGACIÓN

Autopercepción del ejercicio del liderazgo ético en el contexto universitario: un estudio con dirigentes de Consejos de Gobierno, Equipos Directivos y Consejos Sociales.

Diseño de la investigación

A continuación, se exponen los objetivos generales, específicos y preguntas de investigación, así como la metodología y diseño en la que se ha basado el presente estudio. En último lugar, se expone el análisis de resultados y principales hallazgos de la investigación.

1. Propósito, objetivos del estudio y preguntas de la investigación

En este apartado se señalan el propósito y los objetivos generales, específicos, así como las preguntas de investigación que se responderán en el apartado de análisis de los resultados y conclusiones.

Tal y como se comentó en los apartados introductorios de esta investigación, este estudio se lleva a cabo a través del análisis de cuatro temas centrales:

1. El concepto que tienen los dirigentes universitarios sobre liderazgo ético.
2. Las características asociadas al perfil de un líder ético en el contexto universitario.
3. La autopercepción del ejercicio de liderazgo ético y contribución personal al desarrollo de un clima de gestión ético.
4. Los condicionantes del ejercicio del liderazgo ético percibido por los dirigentes universitarios.

1.1. Propósito de la investigación

El propósito principal de esta investigación es aproximarse al fenómeno del liderazgo ético, a través del conocimiento y la experiencia de treinta y un dirigentes universitarios, con el fin de analizar concretamente:

- a) Qué entienden por liderazgo ético.
- b) Qué características asocian al perfil de un líder ético en el contexto universitario.
- c) Cómo creen que son percibidos por el conjunto de la comunidad universitaria y qué hacen en la práctica para potenciar un clima ético.
- d) Cuáles son las principales limitaciones, condicionantes y problemáticas que afectan al desarrollo eficaz de su liderazgo ético en la universidad.

1.2. Objetivos y Preguntas de Investigación

A continuación, se exponen los objetivos de la investigación llevada a cabo con dirigentes universitarios. Al finalizar este apartado, se incluye una tabla donde se pueden visualizar los objetivos generales, específicos y las preguntas de investigación, con el fin de facilitar en gran medida una comprensión global de este apartado.

1.2.1. Analizar qué entienden los dirigentes universitarios por liderazgo ético

El primer objetivo de la investigación consiste en analizar qué entienden los dirigentes universitarios por liderazgo ético y definir las variables y las categorías asociadas por los dirigentes al concepto de liderazgo ético

Pregunta de investigación:

¿Qué variables y categorías se asocian al concepto de liderazgo ético?

1.2.2. Analizar el perfil del líder ético en el contexto universitario

Este segundo objetivo tiene como finalidad estudiar el ideal del perfil de líder ético en el contexto universitario. Para ello, se pretende concretar aquellas características o cualidades que son asociadas por los dirigentes universitarios a lo que debe ser un líder ético en la universidad.

Pregunta de investigación:

¿Qué características y cualidades se asocian a un líder ético en la universidad?

1.2.3. Comparar los resultados de la investigación con el MOMUCLE propuesto en el marco teórico

Una vez analizado el concepto y las características del liderazgo ético, se pretende comparar los resultados obtenidos en la investigación con el MOMUCLE (Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético)

¿Qué dimensiones y variables del MOMUCLE emergen del análisis de contenido?

1.2.4. Estudiar la autopercepción que tienen los dirigentes en relación con su liderazgo ético y su contribución personal al desarrollo de un clima ético

Se pretende analizar de qué manera se autoperciben los dirigentes universitarios y estudiar si consideran que son percibidos como profesionales íntegros en su gestión o

cómo creen que son percibidos en realidad por sus colaboradores. También se pretende profundizar en aquellas medidas concretas que desarrollan en sus actividades de gestión y que son consideradas como positivas para desarrollar un clima ético en la organización.

Preguntas de investigación

¿Creen que son percibidos por sus colaboradores y seguidores como profesionales íntegros en su gestión universitaria?

¿Qué hacen en su práctica cotidiana para potenciar un clima de ético en la organización?

1.2.5. Estudiar los condicionantes del ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes universitarios

Se pretende analizar las necesidades y problemáticas asociadas a la gestión de los Consejos Sociales, Equipos Directivos y Consejos de Gobierno, así como las variables internas y externas a la universidad que potencian o limitan según los dirigentes el ejercicio de su liderazgo ético.

De igual manera, se quiere analizar si la titularidad (público-privada) es un factor que puede condicionar positiva o negativamente el ejercicio del liderazgo ético. También es interesante estudiar si la religión puede ser considerada como una variable que se relaciona con un mayor compromiso de las organizaciones universitarias con fines éticos.

Preguntas de investigación:

¿Qué problemáticas y necesidades perciben los dirigentes en la gestión que condicionan el ejercicio de su liderazgo ético?

¿Qué variables (internas y externas) son percibidas por los dirigentes como limitadoras o facilitadoras de su liderazgo ético?

¿Qué tipo de titularidad facilita en mayor medida el desarrollo de un liderazgo ético?

¿Las instituciones universitarias religiosas facilitan en mayor medida un compromiso de la organización hacia fines éticos que otro tipo de organizaciones no religiosas?

Tabla 38. Objetivos y preguntas de la investigación

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
1. Analizar qué entienden los dirigentes universitarios por liderazgo ético.	1.1. Definir las variables y categorías asociadas por los dirigentes al concepto de liderazgo ético.	1.1.1. ¿Qué códigos y categorías se asocian al concepto de liderazgo ético?
2. Analizar el perfil del líder ético en el contexto universitario.	2.1. Concretar las características que son asociadas por los dirigentes a lo que debe ser un líder ético en la universidad.	2.1.1. ¿Qué características y cualidades se asocian a un líder ético en la universidad?
3. Comparar los resultados de la investigación con el MOMUCLE expuesto en el marco teórico.	3.1. Analizar qué dimensiones y variables del MOMUCLE emergen del análisis de contenido de las entrevistas con dirigentes.	3.1.1. ¿Qué dimensiones y variables del MOMUCLE emergen del análisis de contenido?
4. Estudiar la autopercepción que tienen los dirigentes universitarios en relación con su liderazgo ético y su contribución en la práctica profesional al desarrollo de un clima ético.	4.1. Analizar de qué manera autoperciben el ejercicio de su liderazgo ético.	4.1.1. ¿Creen que son percibidos por sus seguidores y colaboradores como profesionales íntegros en su gestión universitaria?
	4.2. Concretar las medidas adoptadas por los dirigentes universitarios con el fin de potenciar un clima ético en el conjunto de la organización.	4.2.1. ¿Qué hacen en su práctica cotidiana para desarrollar un clima ético en la organización?

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
5. Estudiar los condicionantes percibidos por los dirigentes en el ejercicio de su liderazgo ético.	5.1. Analizar las necesidades y problemáticas que presentan en la actualidad los Consejos de Gobierno, Consejos Sociales y Equipos Directivos.	5.1.1. ¿Qué problemáticas y necesidades perciben los dirigentes en la gestión, que condicionan el ejercicio de su liderazgo ético?
	5.2. Examinar las variables (internas y externas a la universidad) que potencian o limitan el ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes	5.2.1. ¿Qué variables (internas y externas) son percibidas por los dirigentes como limitadoras o facilitadoras de su liderazgo ético?
	5.3. Analizar la relación entre la variable titularidad (público-privado) y el desarrollo del liderazgo ético de los dirigentes universitarios.	5.3.1. ¿Qué tipo de titularidad facilita en mayor medida el desarrollo de un liderazgo ético?
	5.4. Analizar la percepción de los dirigentes sobre la relación existente entre las instituciones religiosas y su grado de compromiso con fines éticos.	5.4.1. ¿Las instituciones universitarias religiosas facilitan en mayor medida un compromiso de la organización con fines éticos, que otro tipo de organizaciones no religiosas?

2. Diseño metodológico

En este apartado se explica con detenimiento el enfoque, método y estrategia analítica empleada para llevar a cabo la investigación.

2.1. Enfoque metodológico

Esta investigación se basa en un **enfoque cualitativo, descriptivo e interpretativo** que “comprende la descripción, el registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento. Suele implicar algún tipo de comparación o contraste, y puede intentar descubrir relaciones causa-efecto presentes entre variables no manipuladas, pero reales (Best, 1982, p. 31).

Por todo ello, la investigación es de tipo cualitativo-interpretativo, porque el propósito principal consiste en analizar las voces de los participantes identificando cualidades o atributos de un fenómeno social y haciendo una aproximación al conocimiento de la realidad social, en este caso, a través del estudio del discurso de los dirigentes. Y, además, está basada en una filosofía interpretativa, porque se trata de capturar esos datos interpretarlos y entenderlos (Gibbs, 2002).

La aproximación metodológica o estrategia analítica tenida en cuenta en el diseño, consiste en un **sistema analítico mixto (inductivo y deductivo)**.

En la fase deductiva, se incluyen códigos y categorías que son fruto de los modelos y enfoques tratados en el marco teórico (Treviño et al., 2003, 2005; Bass y Avolio, 1994; Guillén y González, 2000; Goleman et al, 2002; Kanungo y Mendoca, 1996; Pérez, 2002; Sergiovanni, 1992; Greenleaf, 1977).

También se añaden códigos preestructurados (*provisional coding*) que hipotéticamente pueden clasificarse en función de posibles respuestas de los dirigentes (Saldaña, 2009). En el proceso inductivo, se estructura la información y se clasifica a través de nuevos códigos y categorías que emergen del análisis de las entrevistas en profundidad.

2.2. Métodos de investigación

Los métodos de investigación “son las formas en que se recogen y analizan los datos. Estos métodos han sido desarrollados para adquirir conocimiento mediante procedimientos válidos y fiables”. (Mc Millan, 2005, p. 11-12).

Para llevar a cabo la presente investigación se ha utilizado el método o la técnica de la entrevista en profundidad (o de investigación) que explicamos a continuación.

2.2.1. La entrevista de investigación

Uno de los principales métodos o técnicas de investigación centrada en individuos o familias es la entrevista (Ballester, 2001). La entrevista de investigación “es una conversación entre dos personas iniciada por el entrevistador con el propósito específico de obtener información relevante para una investigación. El entrevistador enfoca sobre el contenido especificado en los objetivos de la investigación, ya sea descriptiva, predictiva o explicativa” (Bisquerra, 2000, p. 103).

Las entrevistas de esta investigación son de tipo **semiestructurado**, guiado o de tipo “menos formal” (Bisquerra, 2000), caracterizadas por seleccionar los temas previamente, decidiendo el orden y la expresión de las preguntas a lo largo del desarrollo de la entrevista. Esta fórmula es mucho más flexible que las entrevistas de tipo estándar y mucho más sistemática que las entrevistas de tipo informal o de conversación, donde las preguntas surgen a partir del contexto inmediato y se formulan según el curso natural de los hechos (McMillan y Schumacher, 2001, p. 458).

Otra característica de este tipo de entrevista es que se han seleccionado previamente los temas objeto de estudio, así como el protocolo de la entrevista, aunque se han modificado -en algunos casos- la secuencia de las preguntas y se ha añadido información en función de las respuestas y demandas del entrevistado.

La elección de este método ha sido eficaz para que dentro de un sistema previamente definido y estructurado, hayan emergido otras cuestiones que han sido relevantes para la presente investigación y que se tratarán en el apartado de análisis de contenido y conclusiones finales.

Las entrevistas de este estudio también se caracterizan, por ser de **tipo focalizado** (Bisquerra, 2000) que consiste en una forma especial de entrevista no directiva con

cierto control (Merton y Kendall, 1946). Se focaliza en las respuestas subjetivas del entrevistado, relativas a una situación en la que se halla envuelto y que es objeto de análisis por parte del entrevistador.

A medida que se han ido desarrollando las entrevistas, han surgido temas emergentes de cuestiones que se han analizado con mayor profundidad en función del cargo académico. Por todo ello, se ha tenido en cuenta un criterio medio en cuanto al grado de formalización de las entrevistas. No siempre se han desarrollado las mismas preguntas, ni siempre han sido en el mismo orden y, además, se han ido introduciendo nuevas preguntas a medida que se avanzaba con el desarrollo de las entrevistas, ya que emergían cuestiones pertinentes para el análisis.

En este apartado también cabe señalar una limitación de este estudio y ha sido el tiempo. Las entrevistas tenían una duración media de una hora, pero con algunos dirigentes fue imposible cumplir con el tiempo mínimo por cuestiones generalmente profesionales (reuniones imprevistas, cuestiones importantes a resolver de última hora). Por ello, en algunos casos se tuvo que hacer una selección de preguntas sobre la marcha, con el fin de dar respuesta a las preguntas más importantes de la investigación. De igual manera, hubo entrevistas que se alargaron en exceso, a veces, descentrándose del tema objeto de interés. Estas cuestiones fueron reconducidas por la Doctoranda, con el fin de centrarse en los temas importantes.

También se puede afirmar que las entrevistas realizadas en la investigación son según McMillan y Schumacher (2001) **entrevistas de “casos atípicos”**, ya que “se centran en personas consideradas influyentes, destacadas y bien informadas dentro de una determinada organización” (2001, p. 460).

También son de **tipo fenomenológico** ya que estudian el significado y la esencia de una experiencia vivida entre unos participantes seleccionados. Los estudios fenomenológicos investigan lo que se experimenta, cómo se experimenta, y, finalmente, los significados que los entrevistados dan a la experiencia (p. 460).

2.2.1.1. Fases en el desarrollo de las entrevistas

Las fases que se han seguido para la realización de las entrevistas son (Riesco, 2012):

Preparación. Se estableció la finalidad de las entrevistas en función de los objetivos de investigación, analizando el formato más adecuado (estructura, estilo de dirección) y elaborando el protocolo, teniendo en cuenta que los contenidos suelen establecerse de lo más general a lo más específico, de lo más impersonal a lo más personal, de lo anecdótico a lo relevante o significativo, etc. De igual manera, se llevó a cabo la planificación general del programa de visitas durante los meses de Noviembre, Diciembre de 2011, Enero y Marzo de 2012.

Realización. Las entrevistas se desarrollaron con las fases que señala Riesco (2012): *acogida o apertura, cuerpo y finalización*. En primer lugar, se expusieron los objetivos de la investigación y el compromiso de confidencialidad que fue esencial para la participación de muchos participantes. Posteriormente, se trataron los temas importantes, intentando centrar las entrevistas, dada la gran amplitud de los temas a desarrollar. Durante este proceso, se registró la información a través de una grabadora, apuntando en una plantilla individual cuestiones relacionadas con el lenguaje no verbal, pausas, silencios, comentarios e información relevante para la interpretación de datos, etc., siempre teniendo presente la necesidad de no limitar la espontaneidad del entrevistado, ni el ritmo de la entrevista.

Finalización. Se concluyeron las entrevistas, dando siempre la oportunidad de hacer preguntas, aclarar o añadir algo a lo anteriormente comentado y se acordó con los participantes, enviarles las conclusiones de la investigación tras su finalización.

Evaluación. Por último, se procedió a analizar e interpretar la información obtenida, así como los incidentes habidos con la mayor objetividad posible. En esta fase se llevaron a cabo en primer lugar las transcripciones de todas las entrevistas en su totalidad. Este proceso fue importante porque las transcripciones son construcciones interpretativas útiles para los propósitos de la investigación (Kvale, 1996). Este proceso llevó tiempo ya que la calidad del análisis posterior, dependía en gran medida de la calidad de las transcripciones realizadas previamente. Una vez finalizado el proceso de transcripción se procedió al análisis de contenido cualitativo donde se categorizaron y conceptualizaron una serie de indicadores basados en los datos.

2.2.1.2. Protocolo de la entrevista

Con el fin de conocer las características de las personas que son entrevistadas se incluyeron una serie de preguntas demográficas al principio de la investigación y las preguntas complejas, delicadas o difíciles se han reservado “(...) normalmente para la mitad o el final de la entrevista cuando el interés del participante ha aumentado” (en McMilan y Schumacher, 2001, p. 465).

El protocolo de la investigación (consultar Anexos 2 y 3) se adaptó a las características de los participantes en función del órgano de gobierno del que provenían (Consejos de Gobierno o Equipos Directivos y Consejos Sociales). Tal y como ya se ha comentado anteriormente, el protocolo en algunos casos no siguió un proceso de desarrollo lineal, sino que el protocolo fue adaptado a las características del dirigente y a las circunstancias que rodearon cada entrevista, generalmente, en cuanto a la limitación temporal. El objetivo fue en todos los casos, obtener de la manera más eficiente, la mayor información posible, dentro de las limitaciones contextuales.

3. Escenarios y participantes del estudio

A continuación, se expone la descripción de los escenarios en donde se llevaron a cabo el desarrollo de las entrevistas, además, se describe pormenorizadamente los datos de la muestra objeto de investigación.

3.1. Los escenarios

El tiempo y el lugar más apropiado para llevar a cabo las entrevistas es una cuestión fundamental que afecta a la calidad de la investigación (Gorden, 1975). El escenario para llevar a cabo las investigaciones ha sido, por regla general, el contexto universitario concreto de cada dirigente. Era fundamental, por el nivel de ocupación de estos cargos, trasladarse a cada universidad, no sólo por facilitarles la realización de la entrevista, sino porque se llegó a la conclusión de que se sentirían más cómodos, seguros e inspirados en su contexto de trabajo diario.

Como única excepción se encuentran los Presidentes de Consejos de Sociales que participaron en esta investigación. Debido a su escasa disponibilidad, aprovechamos unas Jornadas profesionales para entrevistar a estos profesionales. En estas Jornadas se pudo disponer de una sala donde se desarrollaron individualmente las entrevistas. En el caso de otros cargos estudiados dentro de los Consejos Sociales se llevaron a cabo en su ámbito de trabajo habitual.

En todos los casos, para el desarrollo de las entrevistas se les solicitó previamente que la única condición para poder llevarla adecuadamente a cabo, era poder disponer de un lugar tranquilo, sin ruidos en donde se pudiera tener intimidad. En todos los casos, sin excepción, pudimos disponer de estos espacios, siendo en su gran mayoría, los despachos de trabajo de los participantes.

3.2. Los participantes

A continuación, se exponen las características del universo y las variables que definen la muestra objeto de estudio.

3.2.1. Características del universo

El universo objeto de estudio ha sido la totalidad de Consejos de Gobierno, Equipos Directivos y Consejos Sociales de universidades públicas y privadas de ámbito estatal. Las invitaciones se cursaron, en primer lugar, a través de los Rectorados de todas las universidades españolas y, en segundo lugar, a través de la Conferencia Superior de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Españolas.

De la totalidad de universidades españolas, finalmente, fueron diecinueve universidades las que mostraron interés en participar; dentro de esas universidades fueron treinta y un dirigentes los que mostraron interés en colaborar en la investigación. A continuación, se exponen pormenorizadamente los datos de la muestra participante en el estudio, teniendo en cuenta una serie de variables para su mejor clasificación y análisis.

3.2.2. Variables de la muestra objeto de estudio

En este apartado se detallan las variables de las universidades que han participado, así como de los dirigentes que han formado parte de la muestra. Las variables estudiadas se engloban en función del tipo de universidad y de las características de cada dirigente.

3.2.2.1. Variables estudiadas por tipo de Universidad

Se exponen los datos de las universidades que han participado: según la Comunidad Autónoma, titularidad, antigüedad y tamaño.

3.2.2.1.1. Según la Comunidad Autónoma

Como ya se ha comentado, la invitación a participar se hizo extensiva a todas las universidades estatales. Las universidades que finalmente han participado pertenecen a las siguientes Comunidades Autónomas:

- C. A. Andalucía: 1 universidad.
- C. A. Aragón: 2 universidades.
- C. A. Cantabria: 1 universidad.
- C. A. Castilla y León: 3 universidades.
- C. A. Cataluña: 2 universidades.
- C. A. Madrid: 5 universidades.
- C. A. Navarra: 1 universidad.
- C. A. País Vasco: 3 universidades.
- C. A. Valenciana: 1 universidad.

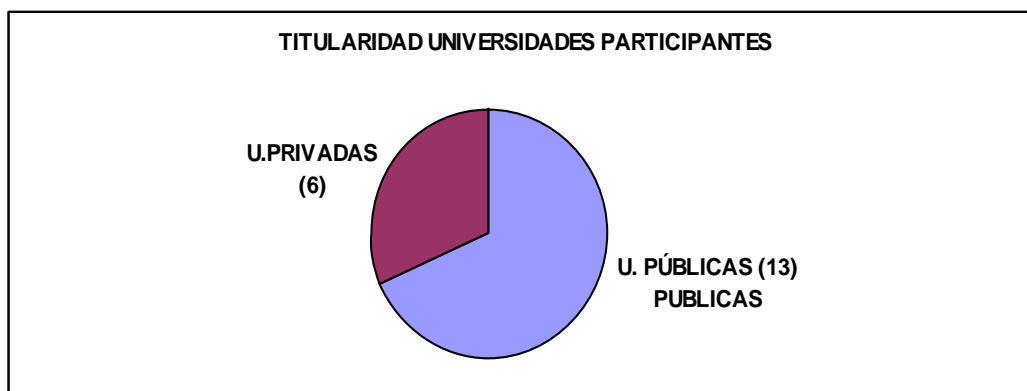
Figura 12. Universidades participantes por Comunidades Autónomas



3.2.2.1.2. Según la titularidad (público-privada)

Uno de los objetivos prioritarios de la investigación, es estudiar las características y percepciones de dirigentes de todo tipo de estructuras universitarias. De las diecinueve universidades participantes, trece son de titularidad pública y seis son de titularidad privada.

Figura 13. Titularidad de las universidades participantes



3.2.2.1.3. Según la antigüedad de la universidad

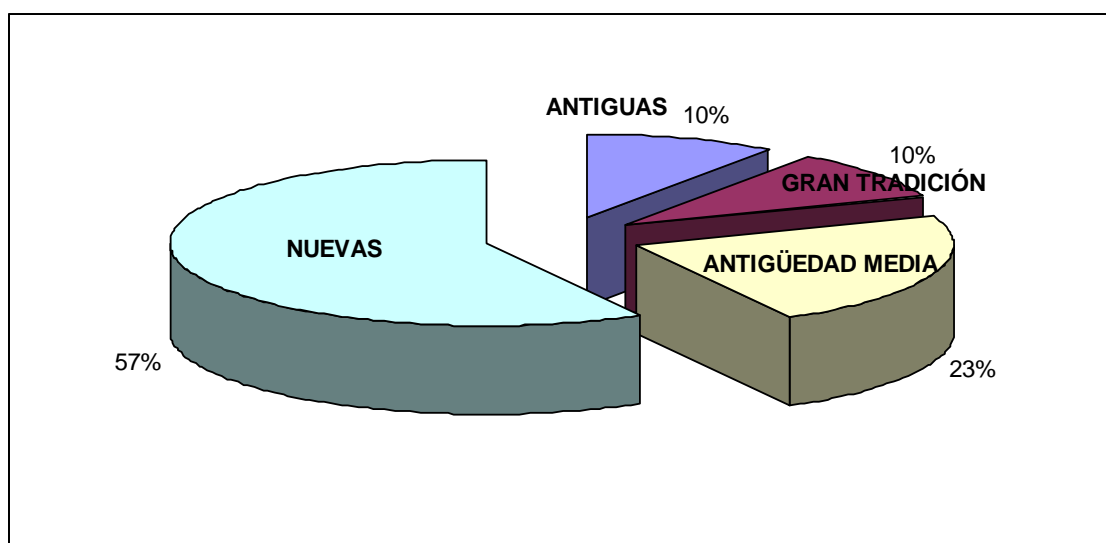
Se ha categorizado el criterio de la antigüedad universitaria del siguiente modo:

Tabla 39. Tipos de universidad en función de la antigüedad

Antigüedad	Franja temporal (año)	Nº Univ.
Universidades con gran tradición educativa	1200-1600	3
Universidades antiguas	1601-1900	3
Universidades con una antigüedad media	1901-1990	5
Universidades nuevas	1990- 2005	8

En el estudio han participado 8 universidades nuevas, 5 universidades con una antigüedad media, 3 universidades antiguas y 3 de gran tradición educativa. De estas 19 universidades, el 57% de dirigentes forman parte de universidades nuevas, el 23% pertenecen a universidades con una antigüedad media, el 10% a universidades antiguas y el 10% a universidades de gran tradición educativa.

Figura 14: porcentaje de dirigentes en función de la antigüedad universitaria



3.2.2.1.4. Según el tamaño de la universidad

Se ha clasificado el criterio del tamaño del siguiente modo:

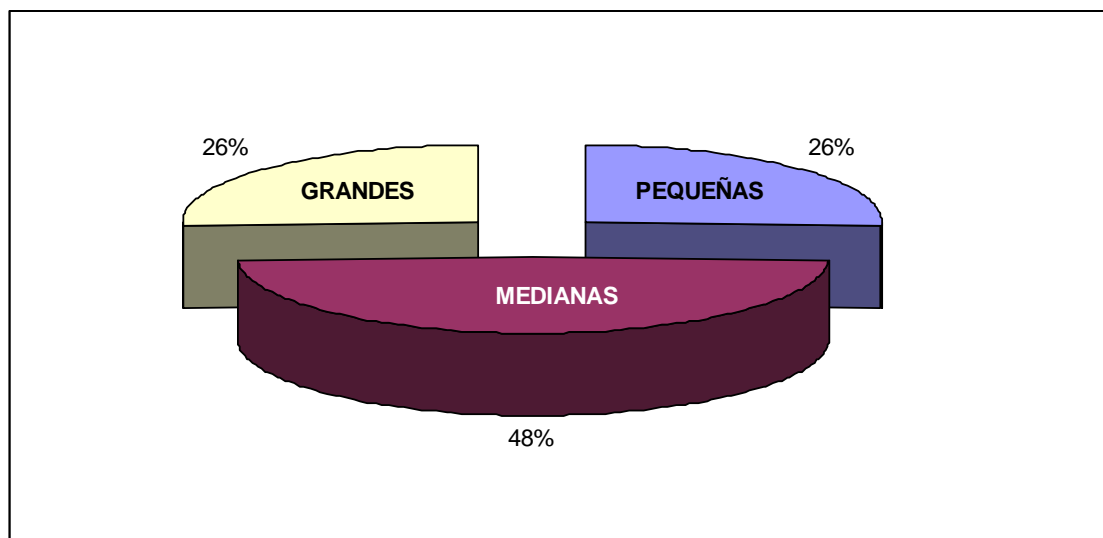
Tabla 40. Tipo de universidad en función del número de empleados

Tamaño	Nº empleados	Nº Univ.
Universidad pequeña	300 - 1000	4
Universidad mediana	1001 - 2000	9
Universidad grande	2001- 5000	6

La muestra de la investigación se compone de 4 universidades pequeñas, 6 universidades grandes y 9 universidades medianas.

De estas universidades participantes, el 48% de los dirigentes de la muestra pertenecen a universidades Medianas, el 26% de dirigentes pertenecen a universidades grandes y el 26% pertenecen a universidades pequeñas.

Figura 15. Porcentaje de dirigentes en función del tamaño de la universidad



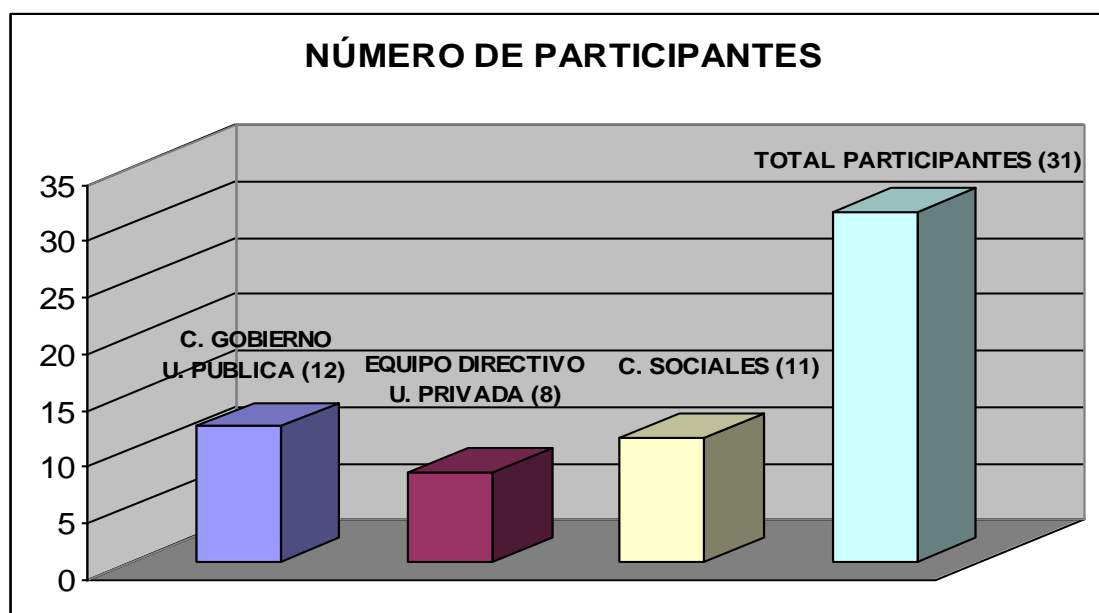
3.2.2.2. Datos de los dirigentes que han participado

Se exponen en este apartado los datos de los dirigentes que forman la muestra objeto en función de las siguientes variables: número de dirigentes, la titularidad universitaria, cargo, tiempo en el cargo, experiencia profesional previa, formación previa, edad y sexo.

3.2.2.2.1. Según el número de dirigentes en función de la titularidad universitaria

De los treinta y un dirigentes que forman parte del estudio, doce forman parte de Consejos de Gobierno de universidades públicas y ocho de Equipos Directivos de universidades privadas. Por lo tanto, dentro de este órgano de gobierno se contó con un total de veinte dirigentes. Por otro lado, han participado once miembros de Consejos Sociales.

Figura 16. Número de participantes en cada órgano de gobierno universitario



3.2.2.2.2. Según el cargo del dirigente

En los consejos de Gobierno y Equipos Directivos se encuentran los siguientes cargos académicos: ocho Rectores, un Presidente de Consejo de Gobierno, seis Vicerrectores, un Adjunto a Vicerrector, un Director de Departamento, dos Secretarios Generales y un Decano.

Por otro lado, en los Consejos Sociales se contó con cuatro Presidentes, dos Vicepresidentes y cinco Secretarios.

Tabla 41. Cargos de los miembros de los Consejos de Gobierno/Equipos Directivos

CARGOS – CONSEJO GOBIERNO/EQUIPOS DIRECTIVOS	
Rector	8
Presidente de Consejo de Gobierno	1
Vicerrector	6
Adjunto a Vicerrector	1
Director de Departamento	1
Secretario General	2
Decano	1
Total profesionales	20

Figura 17. Cargos de los miembros de los Consejos de Gobierno

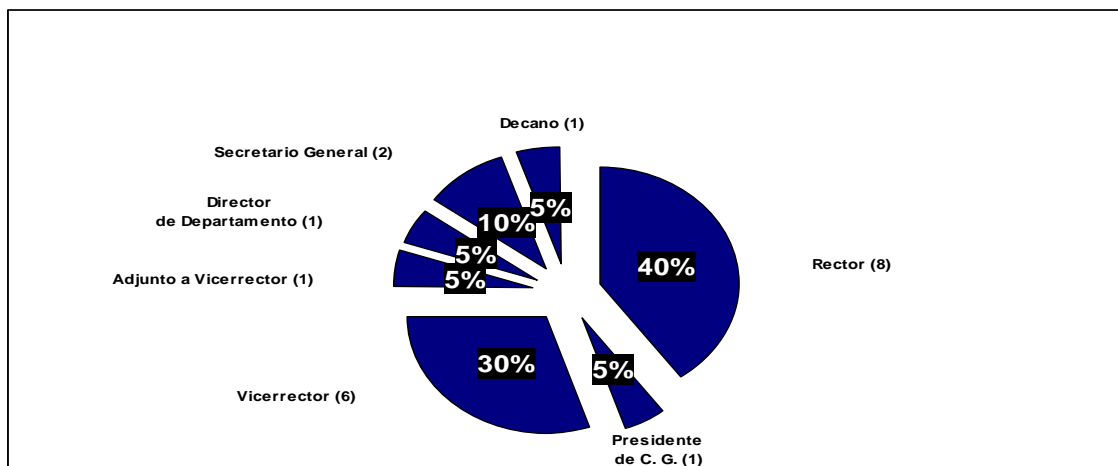
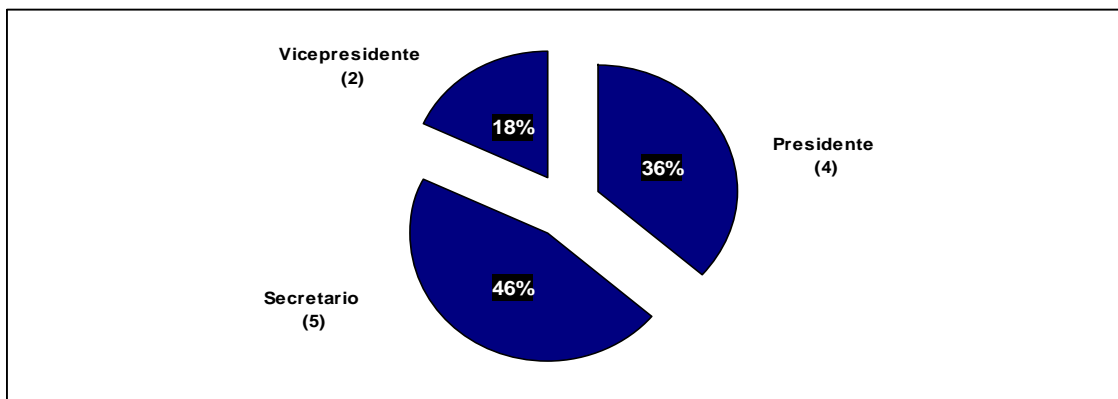


Tabla 42. Cargos de los miembros de los Consejos Sociales

C. SOCIALES- CARGOS	
Presidente	4
Secretario	5
Vicepresidente	2
Total profesionales	11

Figura 18. Cargos de los miembros de los Consejos Sociales



3.2.2.2.3. Según el tiempo en el cargo de gestión universitario

El promedio de años en el cargo de gestión dentro de la universidad está en 5, 34 años. En el caso de los Consejos de Gobierno la media está en 4,58 años y en el caso de los Consejos Sociales la media es de 6,09 años.

3.2.2.2.4. Según la experiencia profesional previa

Dentro de los Consejos de Gobierno y Equipos Directivos, previamente han tenido en su mayoría diversos cargos de gestión en la universidad, por lo general, en diversos tipos de Vicerrectorados (Ordenación Académica, Calidad, Investigación, Estudiantes y Profesorado, principalmente). También existen profesionales que han dirigido escuelas, centros educativos y departamentos universitarios. En menor media, se encuentran profesionales con experiencia previa como Secretario de Departamento, Adjunto a Rector, Vicedecano y Decano; y, excepcionalmente, existen dos profesionales pertenecientes a universidades privadas que vienen del ámbito exclusivamente empresarial donde han desarrollado sus funciones dentro de la gestión de un centro tecnológico y como Responsable de I+D.

Dentro de los Consejos Sociales podemos encontrarnos con profesionales con una dilatada experiencia profesional dentro del ámbito empresarial. Los Presidentes, en su mayoría, tienen experiencia como empresarios, Dirección General y Presidencia/Vicepresidencia Ejecutiva de multinacionales, como Presidentes de Asociaciones Empresariales, Patronos de Fundaciones, como miembros de Consejos de Administración de importantes entidades y algún miembro destaca por la importante trayectoria política que ha tenido en la vida de este País (no se quieren señalar los cargos políticos para garantizar su anonimato). Excepcionalmente se encuentran tres miembros cuya trayectoria profesional no ha estado vinculada con el ámbito empresarial, sino más bien, con el mundo académico en cargos como Jefe de Gabinete de Rector, Jefe de postgrado y Secretario de Departamento.

3.2.2.2.5. Según la formación previa

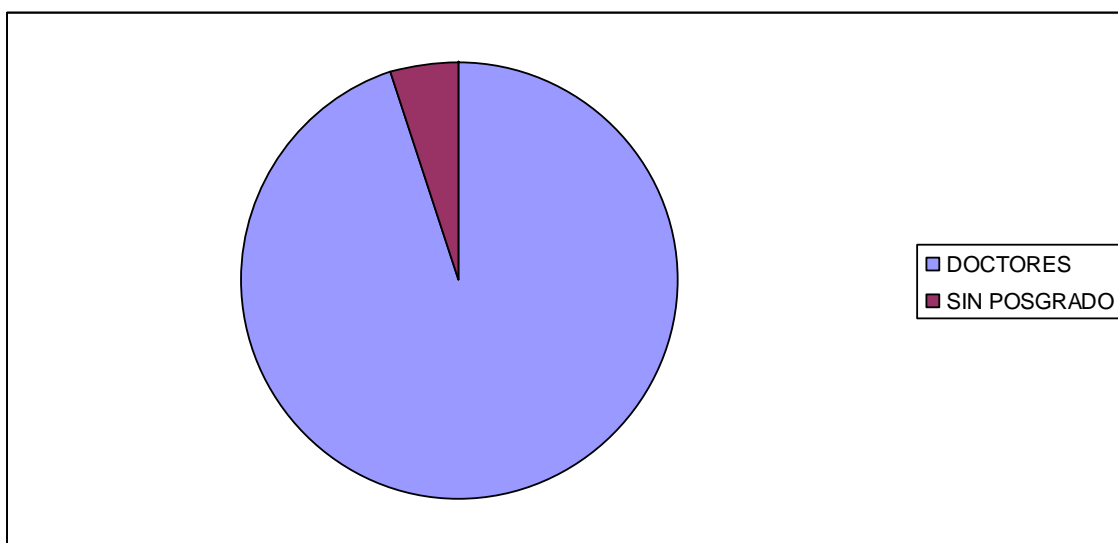
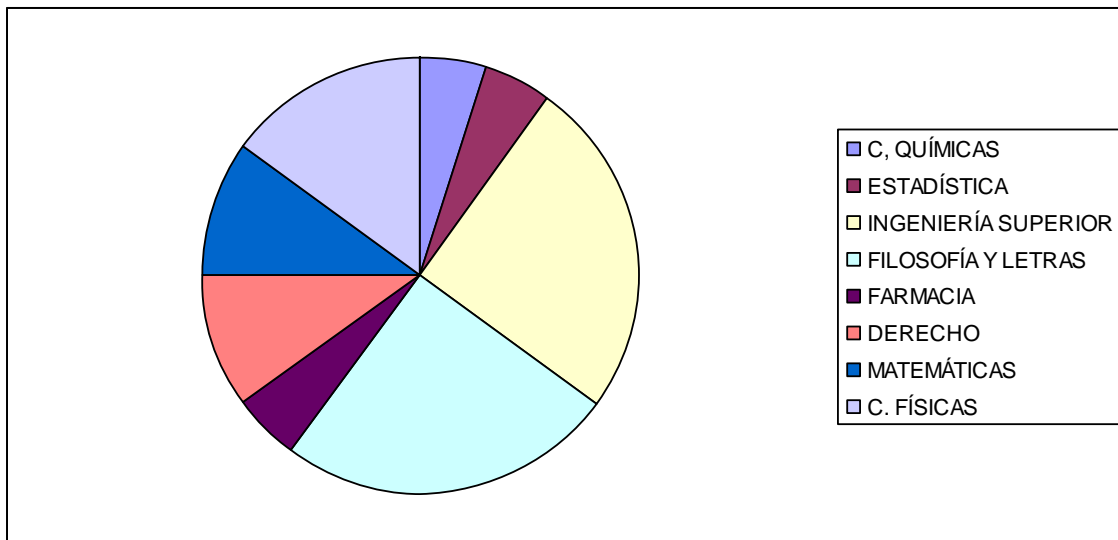
Todos los dirigentes entrevistados cuentan con estudios superiores y en su gran mayoría también cuentan con un postgrado (Doctorado o Master). A continuación, se exponen los gráficos con la formación previa de los dirigentes entrevistados dentro de cada órgano de gobierno:

Consejos de Gobierno

Se contó con la participación de cinco ingenieros superiores, cinco licenciados en filosofía y letras (dos de ellos, además, aportaban una licenciatura de teología), tres licenciados en ciencias físicas, dos licenciados en derecho, dos matemáticos, un licenciado en estadística, un licenciado en ciencias químicas y un licenciado en

farmacia. De los veinte entrevistados, diecinueve cuentan con el título de Doctor y sólo uno de ellos no cuenta con un posgrado.

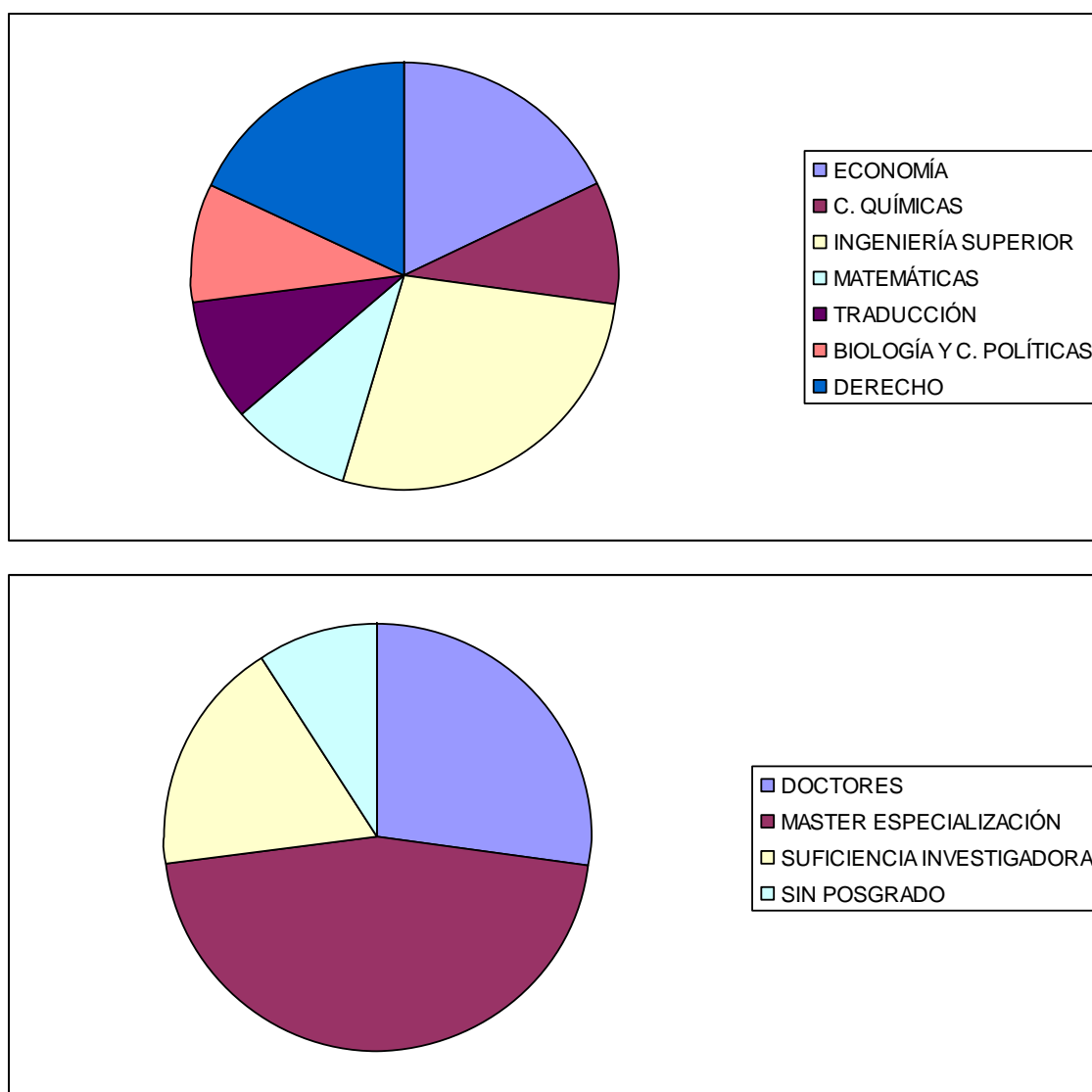
Figura 19: formación previa de los dirigentes de Consejos de Gobierno



Consejos Sociales

Se contó con once miembros: tres ingenieros superiores, dos licenciados en economía, dos licenciados en derecho, un licenciado en ciencias químicas, un licenciado en matemáticas, un licenciado en biología y un licenciado en traducción. Cinco de ellos, disponen de un master de especialización; tres tienen el título de Doctor; dos cuentan con el título de Suficiencia Investigadora y, por último, uno no cuenta con ningún estudio de postgrado.

Figura 20. Formación previa de los miembros de Consejos Sociales



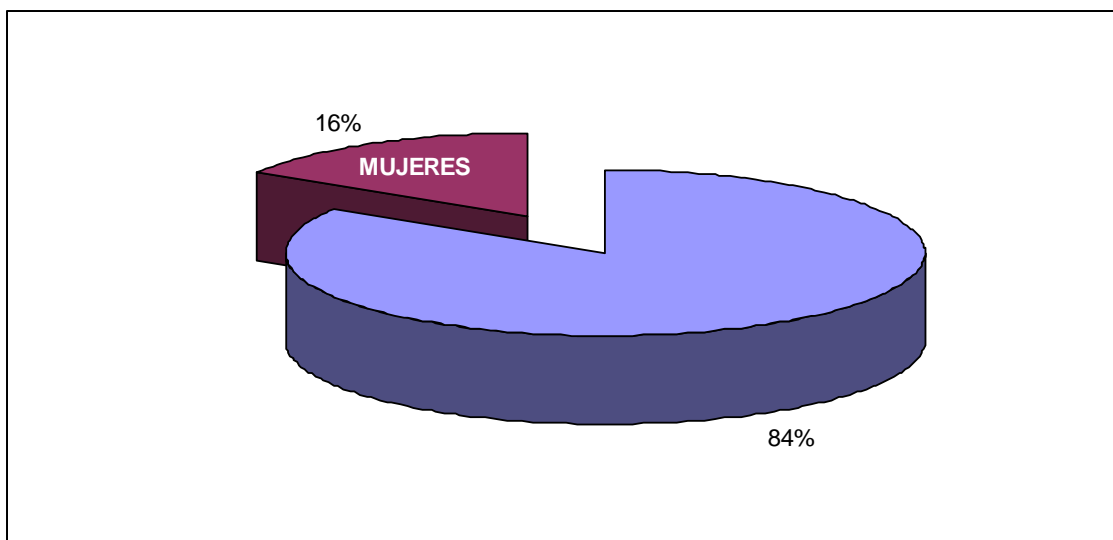
3.2.2.2.6. Edad

La edad de la muestra va desde los 40 años hasta los 77, siendo la media de edad de 55,66 años. En el caso de los Consejos de Gobierno la media es de 52 años; en el caso de los Consejos Sociales esta media aumenta hasta los 59,36 años.

3.2.2.2.7. Sexo

En la muestra participan un total de 5 mujeres (16% de la muestra) y 26 hombres (84% de la muestra)

Figura 21. Participantes en función del sexo



4. Planificación y recogida de datos

Se analizan en este apartado las fases consustanciales a la planificación y recogida de los datos del estudio, así como el cronograma que especifica la temporalidad de los procesos y subprocesos desarrollados.

4.1. Fases de la investigación y cronograma de desarrollo

Se incluye el cronograma de la investigación (consultar tabla siguiente) y se concretan las fases que se han tenido en cuenta en la investigación hasta su finalización. Antes de comenzar con los detalles de cada fase, cabe hacer una puntualización y es que en Mayo de 2011 se produjo un acontecimiento importante para la Doctoranda, que fue el nacimiento de su hija Noa. Este hecho, obligó a paralizar la tesis durante los meses de Mayo, Junio, Julio, Agosto y Septiembre de 2011, y a aplazar así algunos procesos importantes de la investigación, que fueron retomaron en el mes de Octubre de 2011.

4.1.1. Validación del marco teórico

La validación del marco teórico tal y como se ha expuesto en el capítulo que lo analiza en profundidad, se llevó a cabo a través del Comité de Expertos. La selección del Comité se concretó en Enero de 2011, aunque algún miembro que inicialmente confirmó su participación, después, por motivos personales, no pudo continuar con el proyecto. Es por ello, que se creyó conveniente ampliar dicho Comité y en el mes de Octubre de 2011 se contactó con un destacado Experto en liderazgo ético que, finalmente, aceptó formar parte del Comité evaluador.

La aceptación de la propuesta y la cumplimentación del cuestionario se llevó a cabo durante los meses de Febrero y Marzo de 2011 (en caso de este último miembro del Comité, hablamos del mes de Octubre de 2011). El análisis de los datos y la elaboración del informe del Comité de Expertos se realizaron durante los meses de Marzo, Abril, Noviembre y Diciembre de 2011. Finalmente, el Informe final con las conclusiones fueron enviadas a los miembros del Comité en Marzo de 2012.

Durante esta fase de la investigación la mayor incidencia a destacar fue la paralización de la investigación por motivos personales y la imposibilidad de continuar en el proyecto por parte de algunos Expertos ya confirmados previamente.

4.1.2. Selección de la muestra

Esta fase comprende desde el estudio sobre las universidades públicas y privadas de ámbito estatal y la concreción de los líderes universitarios de dichas universidades, hasta la confirmación de la colaboración de los participantes.

Cabe señalar que se tenía una cierta incertidumbre sobre si la investigación podría llevarse finalmente a la práctica, principalmente, debido a que el tipo de profesional al que se dirigía la investigación tenía una escasa disponibilidad.

Además, se contaba con el inconveniente añadido de que el tema objeto de investigación es un tema sensible, con poca tradición y rodaje en los niveles de gestión universitaria. Por ello, se consideró inicialmente que podría haber bastantes reticencias por parte de los dirigentes a participar en esta investigación. Esta idea fue contrastada con algunos con algunos expertos y miembros de órganos de gobierno universitarios y debemos de decir que se tenían pocas esperanzas sobre el éxito en la captación de una muestra suficiente para poder llevar a cabo la investigación.

Finalmente, se envió una carta en el mes de Enero de 2011 a todos los Rectorados de universidades públicas y privadas, con los datos personales y profesionales de la Doctoranda y los Directores de la investigación, los objetivos y el desarrollo de la investigación, así como las implicaciones que supondría para los dirigentes participar en ella (tiempos, impacto, etc.).

Las hipótesis pesimistas iniciales sobre la participación de este colectivo, finalmente no se cumplieron y recibimos solicitudes, generalmente, desde el mismo Rectorado de las

universidades. Algunos profesionales, escribían para informarse un poco más sobre los objetivos, el diseño metodológico, el procedimiento, etc.; otros, directamente confirmaron su participación mostrando un gran interés en este tema, así como su necesidad en la gestión universitaria actual.

Este hecho supuso un indicador importante que reflejaba la preocupación de los dirigentes universitarios por estos temas, además de su compromiso con la investigación y el conocimiento. El proceso de envío de solicitudes y recepción de solicitudes se llevó a cabo en los meses de Enero y Febrero de 2011. En ese momento, veinticuatro dirigentes universitarios miembros de Consejos de Gobierno confirmaron su participación.

La invitación a Consejos Sociales se hizo a través de los Rectorados, pero no obtuvimos respuestas. Así que en Octubre de 2012 nos sugirieron que contactáramos con el Secretario de la Conferencia de Consejos Sociales de Universidades Públicas. Fue a través de esta organización donde se realizó por segunda vez la petición formal para la participación de los miembros ejecutivos (en el mes de Noviembre de 2012).

Aprovechando unas Jornadas profesionales, se pudieron reunir a cuatro Presidentes de Consejos Sociales y se llevaron a cabo las entrevistas el día 17 de Noviembre de 2011.

Cabe destacar que este tema suscitó mucho interés y así lo reflejaron en el contenido de las entrevistas, que aportaron gran valor al análisis e interpretación de la realidad universitaria actual. El resto de miembros participantes de Consejos Sociales se fueron entrevistando a lo largo de los sucesivos meses.

En el caso de los Consejos de Gobierno, al aplazar la investigación unos meses por cuestiones personales, se envió un e-mail recordatorio para reconfirmar participaciones. En esta fase, se dio el inconveniente de que de los veinticuatro Rectorados que confirmaron participación, al producirse elecciones universitarias, dos de los Rectores de universidades públicas que dieron su aprobación en Enero, ya habían dejado el cargo y no pudieron participar. Para subsanar este imprevisto, se cursó de nuevo invitación al nuevo Rector o Rectora, pero en ambos casos fue imposible contar con su participación, ya que estaban al inicio de su actividad y los tiempos para ellos eran muy limitados.

4.1.3. Planificación de entrevistas

Una vez confirmados por última vez los participantes, se procedió a realizar las entrevistas en profundidad. Este proceso se llevó a cabo durante los meses Noviembre, Diciembre de 2011 y Enero, Febrero, Marzo de 2012.

Se diseñó un calendario de viajes, ya que los dirigentes de la muestra estaban dispersos por varias Comunidades Autónomas. Tal y como se ha comentado, se consideraba fundamental el hecho de trasladarse y ajustarse a los tiempos de los participantes en su contexto de trabajo. En el caso de dos de los veintidós dirigentes, cabe señalar que fue imposible poder cerrar agenda y, debido a los tiempos limitados que teníamos para cumplir con esta fase de la investigación, finalmente la muestra se redujo a veinte dirigentes de Consejos de Gobierno y once de Consejos Sociales de universidades públicas.

Tabla 43. Cronograma de la investigación

PROCESOS		SUBPROCESOS		CALENDARIO																
				2011							2012							2013		
				E	F	M	A	O	N	D	E	F	M	A	M	J	JL	AG	S/O/N	F/M/A
VALIDACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	Selección Comité																			
	Envío propuesta de colaboración																			
	Aceptación de propuesta																			
	Cumplimentación cuestionario																			
	Análisis de resultados																			
	Envío del informe del Comité de Expertos																			
CONFIGURACIÓN DE LA MUESTRA	Estudio universidades y contactos																			
	Diseño y envío de carta para participación																			
	Recepción de solicitudes de participación																			
	Reconfirmación participaciones																			
PLANIFICACIÓN ENTREVISTAS	Planificación previa																			
	Calendario de entrevistas con dirigentes																			
	Desarrollo de las entrevistas																			
ANÁLISIS DE DATOS	Proceso de trascripción																			
	Proceso de codificación																			
	Proceso de recodificación y categorización																			
	Exposición de resultados y elaboración de gráficos																			
REDACCIÓN DE CONCLUSIONES	Redacción de las principales conclusiones																			
FINALIZACIÓN DEL TRABAJO	Entrega del trabajo final																			
PRESENTACIÓN TESIS	Encuadernación y presentación de la tesis																			

5. Tratamiento, confidencialidad de los datos y envío de las conclusiones a los participantes del estudio

Todos los datos han sido tratados, almacenados y analizados con absoluta confidencialidad y anonimato. Se consideró desde un principio que para garantizar la honestidad de las respuestas de los dirigentes universitarios el proceso debía de llevarse de manera anónima y confidencial. Las entrevistas y el proceso de transcripción se han realizado a través de la propia investigadora; y el almacenamiento y análisis de los datos ha cumplido con rigurosas normas de seguridad con el fin de proteger la información.

Los resultados de la investigación se enviarán de manera individualizada a cada dirigente, una vez se haya finalizado con el proceso de análisis de los datos y redacción de conclusiones. De igual manera, por el interés del estudio, se considera oportuno difundir el conocimiento contenido en esta investigación, a través de los diversos Rectorados (a través de la CRUE) y Consejos Sociales (a través de la Conferencia Superior de Consejos Sociales de Universidades Públicas).

6. Análisis de los datos

Se trata en este apartado, la descripción de la estrategia analítica que se ha seguido en la investigación y se detalla el proceso de codificación y categorización que se ha desarrollado a lo largo del análisis de los datos.

6.1. Estrategia analítica mixta

Bonilla y Alicea (2010) destacan algunas las definiciones más relevantes en el campo de la investigación cualitativa para tratar de explicar qué es el análisis de los datos:

- Es el proceso de examinar algo para encontrar qué es y cómo trabaja (Corbin & Strauss, 2008).
- Es todo lo que hacemos en un proceso cauteloso de narrar historias a partir de datos (Wolcott, 1994).
- Un conjunto de tres flujos simultáneos de actividad: reducción de datos, visualización de datos y desarrollo de conclusiones verificables (Miles & Huberman, 1994).
- Está basado en una filosofía interpretativa. Las personas continuamente buscan interpretar el mundo en el cual viven. Lo que hace el investigador cualitativo es tratar de capturar esos actos de interpretación y entenderlos. (Gibbs, 2002)

- Saber manejar los datos de manera que el investigador pueda hacer sentido de ellos (Richards, 2006).

La estrategia analítica que se ha seguido durante el proceso de investigación se basa en un **sistema mixto de análisis deductivo e inductivo** (Saldaña, 2009). De esta manera, se han tomado como referentes algunos modelos teóricos e investigaciones previas sobre liderazgo y gestión ética (Treviño et al., 2003, 2005; Bass y Avolio, 1994; Guillén y González, 2000; Goleman et al, 2002; Kanungo y Mendoca, 1996; Pérez, 2002; Sergiovanni, 1992; Greenleaf, 1977); así como otros conceptos extraídos de las entrevistas en profundidad con dirigentes universitarios (análisis inductivo).

Esta investigación se ha basado en el proceso analítico de datos de Miles & Huberman (1994); en primer lugar, a través del proceso de **reducción de datos** que se refiere al proceso de selección, centralización, abstracción y transformación de los datos que son parte de las notas de campo o transcripciones. En segundo lugar, a través de la **visualización de los datos**, que consiste en organizar o ensamblar de manera comprimida la información, mediante matrices, gráficos y tablas, entre otros. En tercer lugar, a través del proceso de **desarrollo de conclusiones**, donde el analista cualitativo, desde el inicio de la recopilación de los datos, va decidiendo el significado de las cosas, va registrando regularidades, patrones, explicaciones, posibles configuraciones, relaciones causales y proposiciones. Y, por último, a través del **proceso de verificación**, donde las conclusiones se verifican durante el proceso de análisis. Este proceso puede ser breve, como una segunda mirada a los escritos o puede requerir una extensa y elaborada revisión y argumentación con el propósito de confirmar el proceso de análisis (Bonilla et al., 2010).

6.2. El proceso de codificación y categorización

Any researcher who wishes to become proficient at doing qualitative analysis must learn to code well and easily. The excellence of the research rests in large part on the excellence of the coding.

(Anselm L. Strauss, *Qualitative Analysis for Social Scientists*, 1987, p. 27)

En el proceso de codificación y categorización se ha tenido en cuenta la estrategia analítica mixta de partida. Por ello, desde la estrategia analítica deductiva, se han clasificado unos códigos que forman parte de los conceptos y modelos más importantes en los que se basa la investigación. Por otro lado, también en esta fase deductiva, se ha tenido en cuenta una estrategia de codificación provisional

(*provisional coding*) (Saldaña, 2009), que es un tipo de codificación preestructurada o hipotética que prevé y clasifica las posibles respuestas que podían dar los participantes ante unas determinadas preguntas de investigación, facilitando así su posterior clasificación y análisis²⁷. Por último, en la estrategia inductiva, se ha procedido a realizar la **segmentación textual**, para posteriormente codificar, recodificar y categorizar el contenido de las entrevistas en profundidad.

El **proceso de codificación** durante toda la investigación ha sido más cíclico que lineal porque “la resonante naturaleza de la codificación, al comparar dato con dato, dato con código, código a categoría, categoría a categoría, y las categorías con los datos, etc.- sugiere que el proceso analítico cualitativo es más cíclico que lineal” (Saldaña, 2009, p. 45). El proceso de codificación (codificar) implica que los códigos se desarrollan, se aplican y se vuelven a aplicar a datos cualitativos. Un proceso que permite que los datos se segreguen, agrupen, reagrupen y relacionen de manera que consoliden significado y explicación. Requiere que el investigador asuma una actitud analítica y permite organizar y agrupar datos codificados de forma similar en categorías o “familias” debido a que comparten alguna característica (Bonilla y Alicea, 2010).

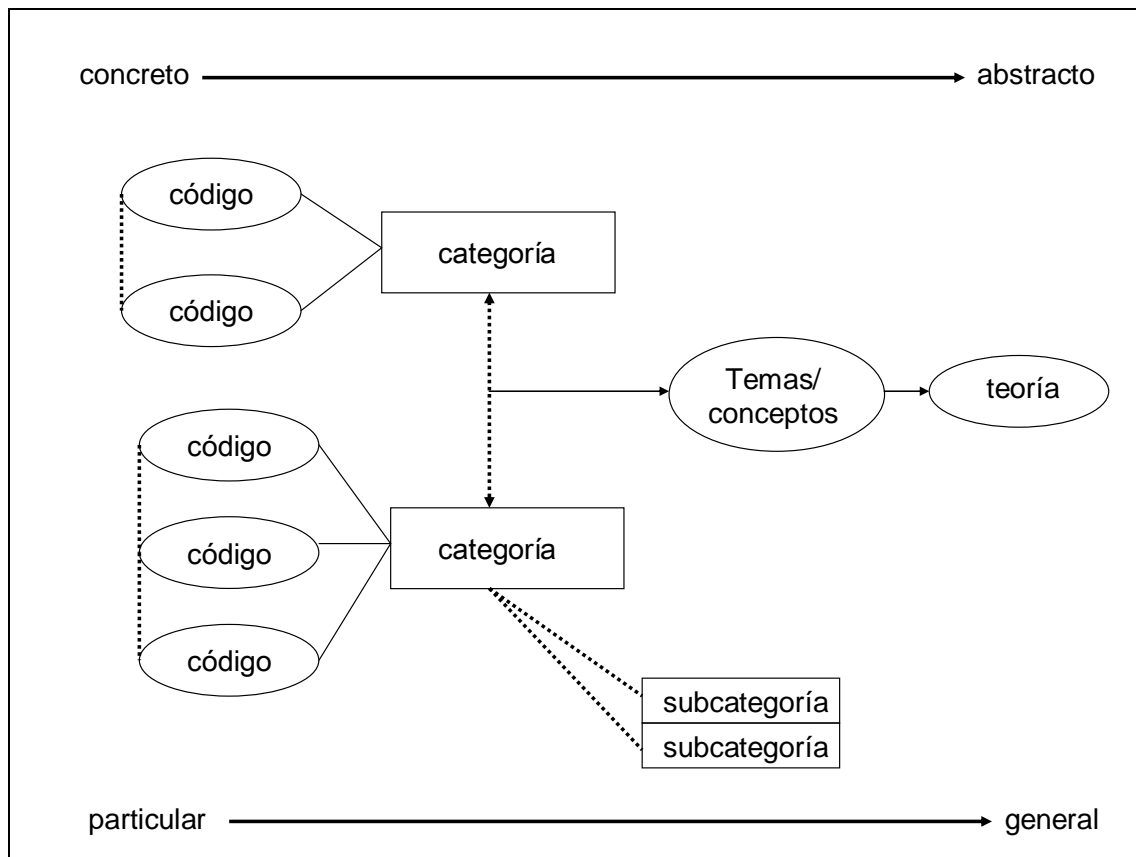
Después de llevar a cabo el proceso propio de la codificación, se ha procedido a desarrollar la **fase de recodificación** empleando una estrategia **de tipo focalizado por temas** (Charzman, 2006). En esta fase se han analizado de nuevo todos los códigos, modificando, eliminando o incorporando códigos que no se tuvieron en cuenta en la fase inicial de codificación.

Por último, se ha desarrollado la **fase de categorización** que “consiste en la operación de clasificar los elementos de un conjunto a partir de ciertos criterios previamente definidos. La categorización no es una tarea mecánica, ya que los términos pueden no hacer referencia a los significados que a primera vista expresan o manifiestan, sino estar fuertemente matizados por el contexto” (Porta y Silva, 2003, p. 11). Para llevar a cabo el proceso de codificación y categorización, se ha tenido en

²⁷ Un ejemplo de esta cuestión se puede evidenciar en la pregunta de investigación sobre liderazgo ético y titularidad. Previendo que algunos Dirigentes podían asociar un tipo de titularidad determinado a un mayor desarrollo del liderazgo ético, se abrieron los códigos: primacía ética de lo público, primacía ética de lo privado y titularidad neutral (para aquellos casos en esta variable no era una cuestión que afectaba al liderazgo ético de los dirigentes). Esta manera de clasificar a priori las respuestas, facilitan el trabajo de análisis posterior y recuperación de la información.

cuenta el **modelo simplificado “código a teoría”** de la investigación cualitativa propuesto por Saldaña (2009).

Figura 22. Modelo simplificado “código a teoría” (Saldaña, 2009)

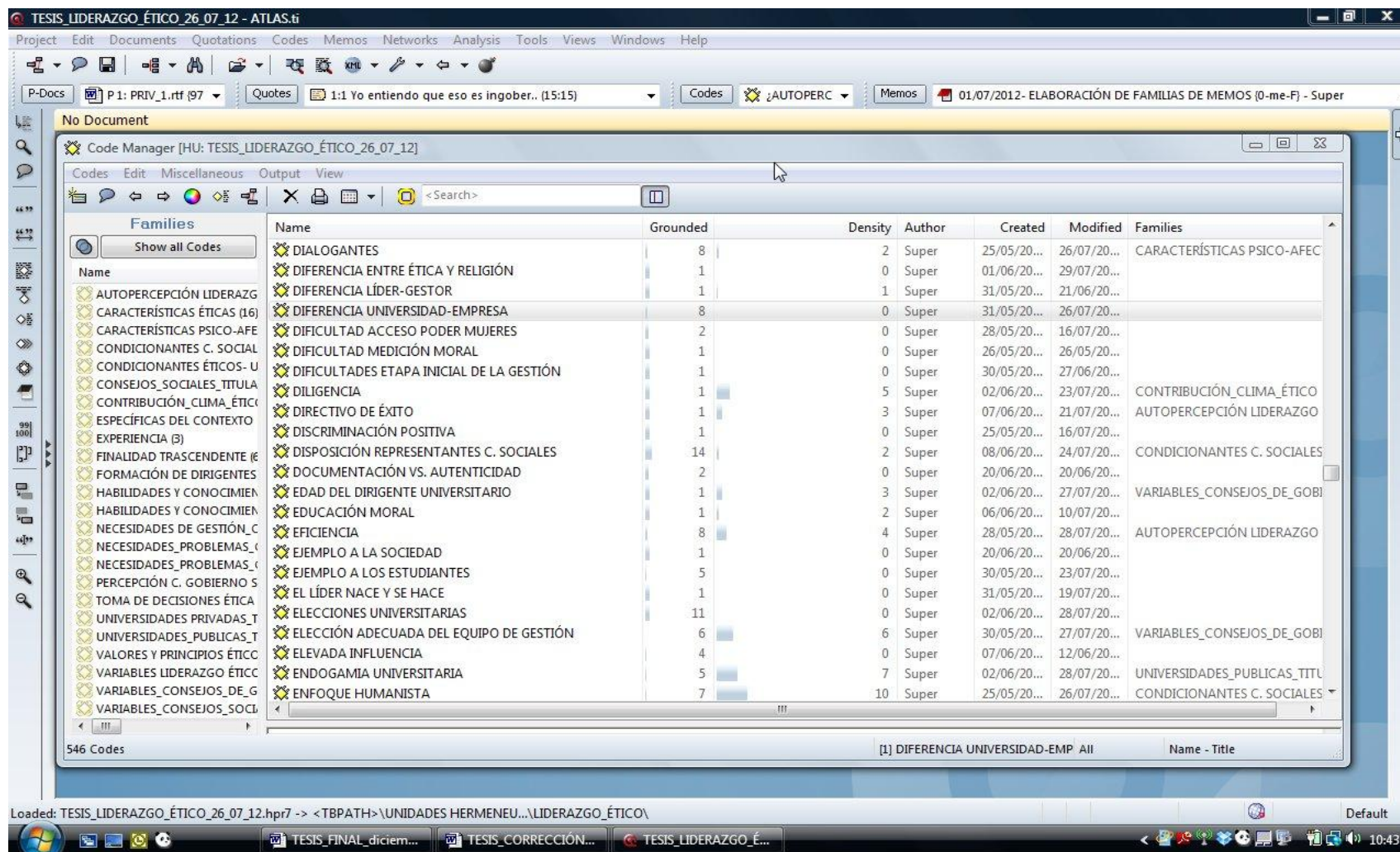


En este modelo el proceso analítico va de lo concreto a lo abstracto y de lo particular a lo general. A través de los códigos se forman familias o categorías que a su vez dan lugar a temas y conceptos superiores pudiendo éstos estructurar una teoría.

6.3. Lista de códigos, diario de la investigación y memoing

La **lista de códigos** contempla 546 códigos que se han elaborado a partir de: a) *el marco teórico de partida (proceso deductivo)*, b) *del proceso de codificación preestructurada o hipotética* (Saldaña, 2009) y c) *del proceso inductivo de investigación*.

Figura 23. Lista de los 546 códigos analizados en el proceso de investigación (extraídos de ATLAS.ti.7)



Name	Grounded	Density	Author	Created	Modified	Families
✱ DIALOGANTES	8	2	Super	25/05/20...	26/07/20...	CARACTERÍSTICAS PSICO-AFEC
✱ DIFERENCIA ENTRE ÉTICA Y RELIGIÓN	1	0	Super	01/06/20...	29/07/20...	
✱ DIFERENCIA LÍDER-GESTOR	1	1	Super	31/05/20...	21/06/20...	
✱ DIFERENCIA UNIVERSIDAD-EMPRESA	8	0	Super	31/05/20...	26/07/20...	
✱ DIFICULTAD ACCESO PODER MUJERES	2	0	Super	28/05/20...	16/07/20...	
✱ DIFICULTAD MEDICIÓN MORAL	1	0	Super	26/05/20...	26/05/20...	
✱ DIFICULTADES ETAPA INICIAL DE LA GESTIÓN	1	0	Super	30/05/20...	27/06/20...	
✱ DILIGENCIA	1	5	Super	02/06/20...	23/07/20...	CONTRIBUCIÓN_CLIMA_ÉTICO
✱ DIRECTIVO DE ÉXITO	1	3	Super	07/06/20...	21/07/20...	AUTOPERCEPCIÓN LIDERAZGO
✱ DISCRIMINACIÓN POSITIVA	1	0	Super	25/05/20...	16/07/20...	
✱ DISPOSICIÓN REPRESENTANTES C. SOCIALES	14	2	Super	08/06/20...	24/07/20...	CONDICIONANTES C. SOCIALES
✱ DOCUMENTACIÓN VS. AUTENTICIDAD	2	0	Super	20/06/20...	20/06/20...	
✱ EDAD DEL DIRIGENTE UNIVERSITARIO	1	3	Super	02/06/20...	27/07/20...	VARIABLES_CONSEJOS_DE_GOBI
✱ EDUCACIÓN MORAL	1	2	Super	06/06/20...	10/07/20...	
✱ EFICIENCIA	8	4	Super	28/05/20...	28/07/20...	AUTOPERCEPCIÓN LIDERAZGO
✱ EJEMPLO A LA SOCIEDAD	1	0	Super	20/06/20...	20/06/20...	
✱ EJEMPLO A LOS ESTUDIANTES	5	0	Super	30/05/20...	23/07/20...	
✱ EL LÍDER NACE Y SE HACE	1	0	Super	31/05/20...	19/07/20...	
✱ ELECCIONES UNIVERSITARIAS	11	0	Super	02/06/20...	28/07/20...	
✱ ELECCIÓN ADECUADA DEL EQUIPO DE GESTIÓN	6	6	Super	30/05/20...	27/07/20...	VARIABLES_CONSEJOS_DE_GOBI
✱ ELEVADA INFLUENCIA	4	0	Super	07/06/20...	12/06/20...	
✱ ENDOGAMIA UNIVERSITARIA	5	7	Super	02/06/20...	28/07/20...	UNIVERSIDADES_PUBLICAS_TITU
✱ ENFOQUE HUMANISTA	7	10	Super	25/05/20...	26/07/20...	CONDICIONANTES C. SOCIALES

Los códigos englobados en el proceso inductivo, reflejan en cada participante su manera de entender el fenómeno del liderazgo ético y la gestión ética de sus universidades. Por ello, se han contemplado la elaboración de códigos de muy diversos tipos: *códigos basados en valores, conductas, características, críticas, códigos dicotómicos y códigos en vivo* que se componen de las palabras textuales que ha utilizado el participante de la investigación y que expresan con gran precisión su visión particular y lo que quiere transmitir.

También se ha elaborado un **diario de investigación** detallado donde se han registrado todos los pasos de la investigación con una tipología propia y precisa (Hughes, 1996). En este sentido, se ha seguido un sistema estructurado de análisis donde se han reflejado todos los pasos metodológicos y cuestiones analíticas importantes para la investigación, con el objetivo de hacer transparente y comprensible dicho proceso.

Por último, los procesos de codificación, recodificación y categorización, se han visto apoyados a través de la apertura de distintos tipos de **memos** (metodológicos, analíticos, instrumentales, teóricos y de tipo comentario). Los memos son importantes para refinar y para mantener las ideas que se desarrollan durante la comparación de incidentes con incidentes y conceptos con conceptos de cara a desarrollar la teoría (Glaser, 1998). Por lo tanto, en los memos a) se desarrollan ideas importantes sobre los conceptos y sus relaciones b) son la expresión narrativa de las matrices cualitativas, las redes o diagramas, c) sin los memos la teoría es superficial y los conceptos generados poco originales y d) el proceso de *memoing* funciona como una acumulación de ideas escritas en una base de datos sobre conceptos (Glaser, 1998).

El número de memos desarrollados durante el proceso de investigación es en total de 230. Estos memos han sido de gran utilidad para interpretar, contextualizar, comentar, relacionar con la teoría inicial y, por lo tanto, para hacer un análisis mucho más estructurado y completo del contenido del discurso de los participantes.

Figura 24. Lista de los 230 memos desarrollados en el proceso de investigación (extraídos de ATLAS.ti.7)

Memo Manager [HU: TESIS_LIDERAZGO_ÉTICO_26_07_12]

Memos Edit Miscellaneous Output View

<Search>

Families

Show all Memos

Name

Name	Type	Grou...	Density	Size	Author	Created	Modified	PDs
PROBLEMAS DEL VOTO PONDERADO	analítico	1	4	725	Super	02/06/20...	17/07/20...	-
PROFESIONALIZACIÓN DEL EQUIPO-C.SOCIALES	analítico	2	2	506	Super	07/06/20...	15/07/20...	-
PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN/FLEXIBILIDAD EN LA GESTIÓN	analítico	1	3	448	Super	30/05/20...	23/07/20...	-
PROGRAMA ELECTORAL	analítico	1	3	754	Super	01/06/20...	27/07/20...	-
PROMOTOR DE LA CCSUP	comentario	1	0	107	Super	07/06/20...	30/06/20...	-
RAZONAMIENTO CRÍTICO	conceptual	1	0	866	Super	04/06/20...	01/07/20...	-
RELACIÓN ÉTICA-COMPETENCIA	analítico	1	2	222	Super	07/06/20...	28/07/20...	-
REPRESENTACIÓN INJUSTA EN LOS C. GOBIERNO	analítico	1	3	576	Super	08/06/20...	17/07/20...	-
ROTACIÓN DE LOS RECTORES	analítico	1	2	790	Super	02/06/20...	01/07/20...	-
SEGURO DE RESPONSABILIDAD TOMA DE DECISIONES	analítico	1	1	733	Super	12/06/20...	01/07/20...	-
SELECCIÓN EXTERNA- MIEMBROS DEL C.SOCIAL	conceptual	1	4	979	Super	09/06/20...	01/07/20...	-
SENTIDO COMÚN	analítico	1	2	235	Super	04/06/20...	04/07/20...	-
SERVICIO SOCIAL DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS	comentario	1	0	276	Super	20/06/20...	28/07/20...	-
SIN ÁNIMO DE LUCRO	analítico	1	1	454	Super	29/05/20...	28/07/20...	-
SISTEMA DE SUFRAGIO UNIVERSAL	analítico	1	6	1144	Super	05/06/20...	27/07/20...	-
SISTEMA PÚBLICO PROTECTOR/ VIOLACIÓN ESTÁNDARES ÉTICOS	analítico	1	1	332	Super	30/05/20...	01/07/20...	-
SÍNDROME DE BURNOUT-FIGURA DECANO	analítico	2	2	590	Super	03/06/20...	01/07/20...	-
SOBREVALORACIÓN	analítico	1	1	262	Super	04/06/20...	21/07/20...	-
TECHO DE CRISTAL- CODE IN VIVO	analítico	1	2	197	Super	19/06/20...	16/07/20...	-
TIPO DE GOBIERNO UNIVERSITARIO E IMPACTO EN LOS ALUMNOS	comentario	1	0	544	Super	05/06/20...	01/07/20...	-
TITULARIDAD NEUTRAL	analítico	2	1	246	Super	08/06/20...	28/07/20...	-
TITULARIDAD NEUTRAL-CONDICIONANTES ÉTICOS	analítico	1	1	500	Super	01/06/20...	28/07/20...	-
TOLERANCIA ÉTICA	conceptual	1	1	488	Super	28/05/20...	27/06/20...	-
TRANSPARENCIA	conceptual	1	1	282	Super	31/05/20...	16/07/20...	-
UNIVERSIDAD INVESTIGADORA-CODE IN VIVO	conceptual	1	2	302	Super	19/06/20...	30/06/20...	-
UNIVERSIDAD PEQUEÑA Y JOVEN- FACILIDAD PARA LA INTEGRACIÓN	analítico	1	6	726	Super	08/06/20...	24/07/20...	-
URGENTE NECESIDAD FORMATIVA DEL CONSEJO DE GOBIERNO	analítico	1	3	653	Super	04/06/20...	26/07/20...	-
USUARIOS UNIVERSIDADES PÚBLICAS-PRIVADAS	comentario	1	0	361	Super	07/06/20...	01/07/20...	-
UTILIDAD DE LOS MECANISMOS DE REGULACIÓN ÉTICA	analítico	1	0	418	Super	07/06/20...	01/07/20...	-
UTILIDAD MECANISMOS DE REGULACIÓN ÉTICA	analítico	1	0	321	Super	02/06/20...	01/07/20...	-
VISIÓN POLÍTICAMENTE CORRECTA	analítico	1	2	476	Super	04/06/20...	27/07/20...	-
VOTO DE OBEDIENCIA CON EL SUPERIOR-CODE IN VIVO	conceptual	1	1	558	Super	19/06/20...	30/06/20...	-

230 Memos

No item selected

All

Name - Title

TESIS_FINAL_diciem... TESIS_CORRECCIÓN... TESIS_LIDERAZGO_É... 546_CODES - Galería...

10:47

7. Resultados de la investigación

En este apartado se pretende dar respuesta a las preguntas de investigación contextualizadas en los objetivos de la Tesis Doctoral. Después de analizar cada tema objeto de investigación, se incluye las **tablas con las respuestas a cada pregunta de investigación** que sirven para facilitar la comprensión global de los hallazgos encontrados en el estudio.

La interpretación de los resultados de la investigación se apoya, en algunos casos, en **matrices cualitativas de datos** que recogen las citas (evidencias) de la clasificación e interpretación de los datos de las entrevistas (Miles & Huberman, 1994). Estas tablas pueden consultarse en el apartado de Anexos (Anexo 4. Tablas de matrices cualitativas de datos); se incluyeron en anexos con la finalidad de hacer más ágil la lectura y el análisis de cada tema.

No todas las citas (evidencias) se han llevado a matrices de datos cualitativos, por ello, en otros casos, también se intercalan las citas a lo largo del análisis e interpretación del contenido.

También se incluyen figuras elaboradas a partir del software de análisis de contenido **ATLAS.ti.7** (número de licencia: 79952-CBC18-5106D-59PH1-005CC), con el fin poder visualizar las relaciones de los mapas conceptuales. Para el análisis de resultados también se han tenido en cuenta aquellos memos, que tienen como objetivo profundizar en el análisis de los códigos, categorías y temas objeto de investigación.

Cabe señalar que en la interpretación de las evidencias y exposición de resultados, se ha tenido en cuenta un *criterio cualitativo* (calidad e importancia de una cita, código o categoría) y *cuantitativo* (frecuencia o número de veces que ha aparecido en la investigación un determinado código o cita). También ha tenido presente el análisis de la *conurrencia entre los códigos y citas de la investigación*.

Con el fin de interpretar convenientemente las citas es importante puntualizar que antes del texto seleccionado como cita se incluye un **código para poder diferenciar el ámbito de proveniencia del dirigente**:

PRIV-Dirigente perteneciente a una universidad privada.

PUB- Dirigente perteneciente a una universidad pública.

CS- Dirigente perteneciente a un Consejos Social de una universidad pública.

A lo largo de la exposición de citas aparecerá el símbolo Θ **que significa que hay ciertas palabras que se omiten para garantizar completamente anonimato de los participantes.**

TEMA 1: CONCEPTO DE LIDERAZGO ÉTICO

7.1. Concepto de liderazgo ético

Dentro de este tema, el objetivo es analizar qué entienden los dirigentes universitarios por liderazgo ético. Después de llevar a cabo un proceso analítico inductivo se observa que emergen cuatro categorías dentro del discurso de los dirigentes entrevistados:

7.1.1. La finalidad trascendente del liderazgo ético.

7.1.2. Sistema de valores y principios más importantes asociados con el liderazgo ético.

7.1.3. El proceso de toma de decisiones éticas.

7.1.4. Otras variables asociadas al concepto de liderazgo ético.

7.1.1. La finalidad trascendente del liderazgo ético

Los dirigentes universitarios asocian al concepto de liderazgo ético una finalidad trascendente, que se entiende a través de un permanente servicio hacia las necesidades y demandas sociales, así como de las personas que integran la comunidad educativa. Esta finalidad trascendente se asocia a una de las características fundamentales del liderazgo de servicio que es el *altruismo*, que persigue principalmente el interés común de la universidad, en detrimento de *intereses personales o corporativos*²⁸.

En el concepto de liderazgo que tienen los participantes de la investigación, no se han producido diferencias significativas entre dirigentes de Consejos de Gobierno, Equipos Directivos y Consejos Sociales. Salvo en el código *Ética en el ámbito público* que ha sido utilizado por los participantes de universidades públicas, y que es definido como la sensibilidad ética de los profesionales que prestan un servicio en el ámbito de la universidad pública.

En primer lugar, se matizan varias cuestiones de interés que se recogen a través de diversos memos analíticos a lo largo de la investigación. Para dos de los dirigentes entrevistados el liderazgo no se puede entender sin ética, “o es ético o no es” (Echaniz, 2001). Esto se evidencia a través las citas de dos Vicerrectores de universidad públicas: en el primer caso, la dirigente comenta que:

²⁸ Los códigos intereses personales e intereses corporativos se analizarán más adelante en el tema de los condicionantes del liderazgo ético. Cabe señalar que éste ha sido una de las variables limitadoras más importantes del ejercicio de liderazgo ético percibidas por los dirigentes universitarios.

PUB-6-C (17:2) “Pues me choca el adjetivo o la palabra que hay detrás de liderazgo; porque yo sí que tengo un concepto de liderazgo...; de liderazgo ético, no, no tengo por qué entender que ético es diferente de liderazgo. El liderazgo ha de tener una serie de componentes que son desde la ética, hasta la estética, entonces, no lo entiendo. Para mí es la primera vez que oigo liderazgo ético, y no entiendo, porque el liderazgo tiene una serie de componentes, unos inherentes a la persona, otros inherentes a lo que es el liderazgo en una gestión, en un equipo, etc., pero liderazgo ético... ético parece que sobreviene y que es inherente al concepto de liderazgo.”

El segundo dirigente comenta sobre esta cuestión que:

PUB-5-A- (13:14) “El concepto de liderazgo en sí connota parte de lo que tú has comentado. Es que si no es ético, no se puede considerar liderazgo como tal, ¿no?”

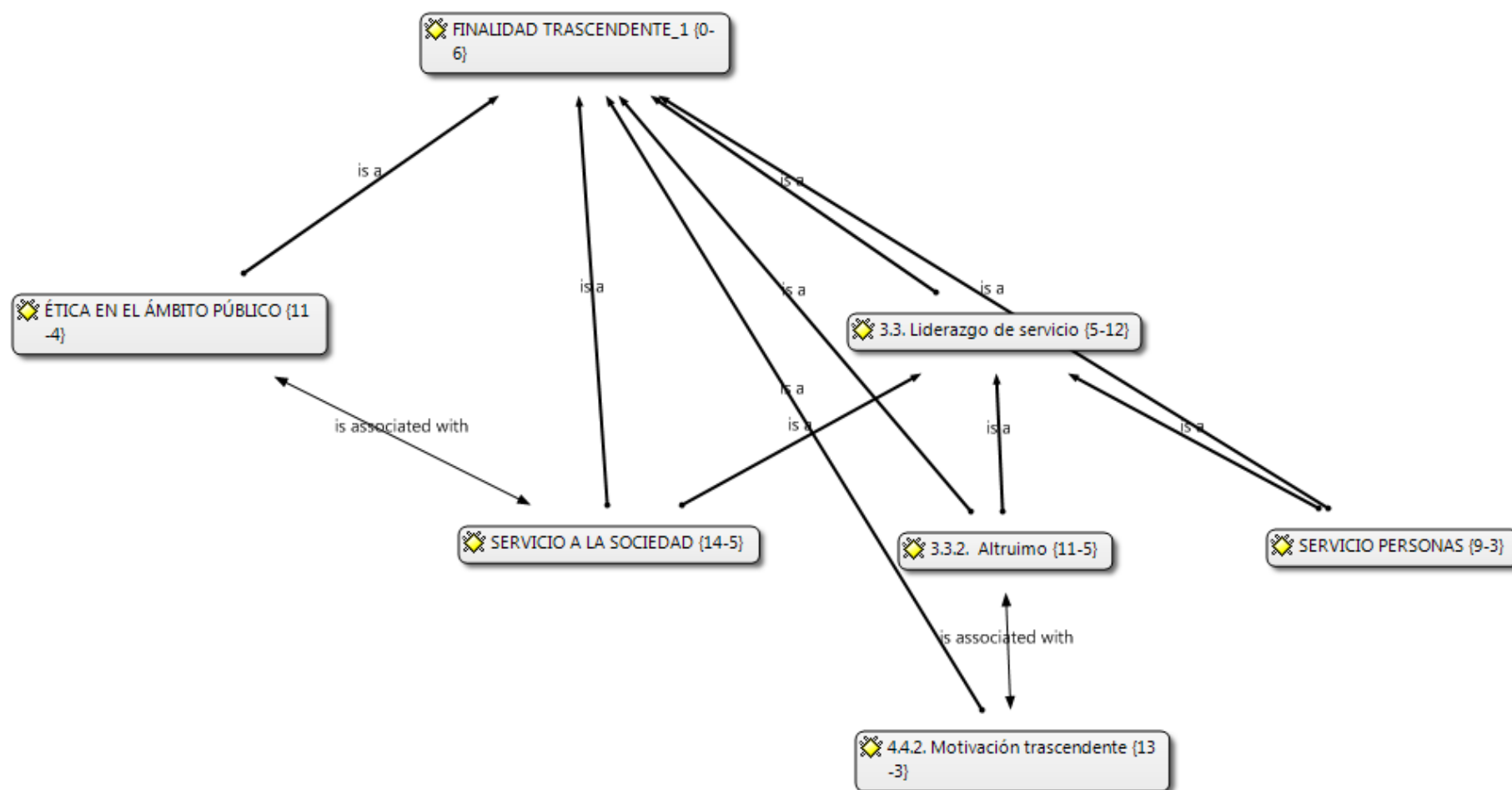
Otro factor que se asocia al concepto del liderazgo ético es la necesidad de ser **profesionalmente independiente de presiones o intereses políticos**²⁹. En este sentido, un Rector de una universidad pública comenta que:

PUB-8: (19:5) “Yo creo que el liderazgo ético es de alguna forma, en la universidad, trabajar para el sistema público universitario y, además, hacerlo de una manera independientemente de temas políticos. En la universidad hay que priorizar la mejora del sistema y de todas sus misiones; de alguna forma, manteniéndote separado de las presiones y las corrientes políticas. Creo que el error más grande que se puede crear es politizar las elecciones universitarias, tratarla como un reflejo de la sociedad, en el sentido de implicar candidaturas de partidos políticos. Yo creo que esto es un error. A veces, pasa que te identifican con ciertos partidos políticos, por ejemplo, en mi caso me identificaron como Θ ; y yo no tengo carné, ni he participado... Θ fue a través de una Dirección muy técnica relativa a la investigación... yo he ido a pocos mítines...”

Consultar dentro de la tabla A en el apartado de ANEXOS, las citas extraídas del análisis de contenido y englobadas en la presente categoría (evidencias).

²⁹ Este tema se tratará en profundidad dentro del tema condicionantes del liderazgo ético y características éticas (justicia en la composición de los órganos de gobierno universitarios) Hubo un gran consenso por parte de los Dirigentes de universidades públicas sobre el problema de los intereses políticos y la necesidad de mantener una independencia profesional sobre estas cuestiones.

Figura 25. Concepto de liderazgo ético: la finalidad trascendente del liderazgo ético



7.1.2. Sistema de valores y principios éticos

La segunda categoría dentro del concepto de liderazgo ético se refiere al sistema de valores y principios éticos. Para los dirigentes universitarios, en primer lugar, es importante trabajar conforme a un **sistema de valores aceptado**, donde se **expliciten** esos valores y principios éticos, y se **transmitan** ejemplarmente al resto de la comunidad educativa.

Un código importante que ha emergido frecuentemente en el análisis es el compromiso con una *gestión humanista* basada en un **enfoque humanista**, que enfatiza la confianza en las posibilidades del ser humano. Este enfoque, proveniente del modelo antropológico o humanista "...concibe una institución cuya finalidad no es sólo conseguir la eficacia y atractividad, sino también, unidad, identificación de las personas con su organización y los objetivos de ella (Aguilera y Gálvez, 2004, p. 18). Dentro de este enfoque humanista, "los valores quedan explicitados desde el principio con el propósito de impregnar las acciones que se llevan a cabo, tiene por tanto un sentido práctico y operativo de las personas con los fines y objetivos de la empresa" (p. 19).

Desde el punto de vista de los dirigentes, es esencial la *confianza* en las personas y en su *calidad ética*. Esta investigación, en su desarrollo teórico ha enfatizado esta cuestión, en el eje central del concepto de liderazgo ético se encuentra la dimensión personal del liderazgo ético, el ser persona, el ser ético como profesional. Esta es la base del liderazgo ético, y con esa base consolidada y firme, el líder desarrollará con gran eficacia los diversos niveles de ejercicio del liderazgo ético (relacional, gerencial, organizativo y social)

Para los dirigentes, esta *confianza en la capacidad de los profesionales* facilita en gran medida su liderazgo ético como dirigentes universitarios³⁰. En el gráfico siguiente se puede observar que para los dirigentes el *empowerment* o el establecimiento de un sistema equitativo de distribución de poder - propio de un estilo de liderazgo de servicio (Greenleaf, 1977) y un estilo de gestión participativa- es una cuestión que surge con fuerza en la presente investigación. Esto viene a confirmar las conclusiones de otras investigaciones de 360º dentro del ámbito de la empresa, que asocian esta estrategia de influencia como es el empoderamiento al ejercicio del liderazgo ético

³⁰ Este factor se tratará en profundidad dentro del análisis de los condicionantes del liderazgo ético en la universidad.

(Ahmad et al., 2009; Kanungo y Mendoca, 1996; Khuntia y Suar, 2004 y Treviño et al., 2003).

Esta gestión humanista parece ser percibida con mayor necesidad si nos circunscribimos al contexto universitario. Porque en palabras de un Rector:

PRIV-5- (8: 29) “Aquí el verdadero ‘*poder*’³¹ está en los profesionales y en los docentes sobre todo, que son los que tienen el conocimiento y son nuestro elemento clave; es decir, no puedes tomar decisiones, sin que ellos tengan un papel importante”. (54:54).

Por último, durante el análisis han emergido una serie de **principios y valores éticos** que los dirigentes han asociado al concepto de liderazgo ético. Por orden de importancia (frecuencia de citas) estos valores y principios éticos son: *Coherencia* (7 citas), *honestidad* (2), *justicia* (6) y *respeto* (2)³².

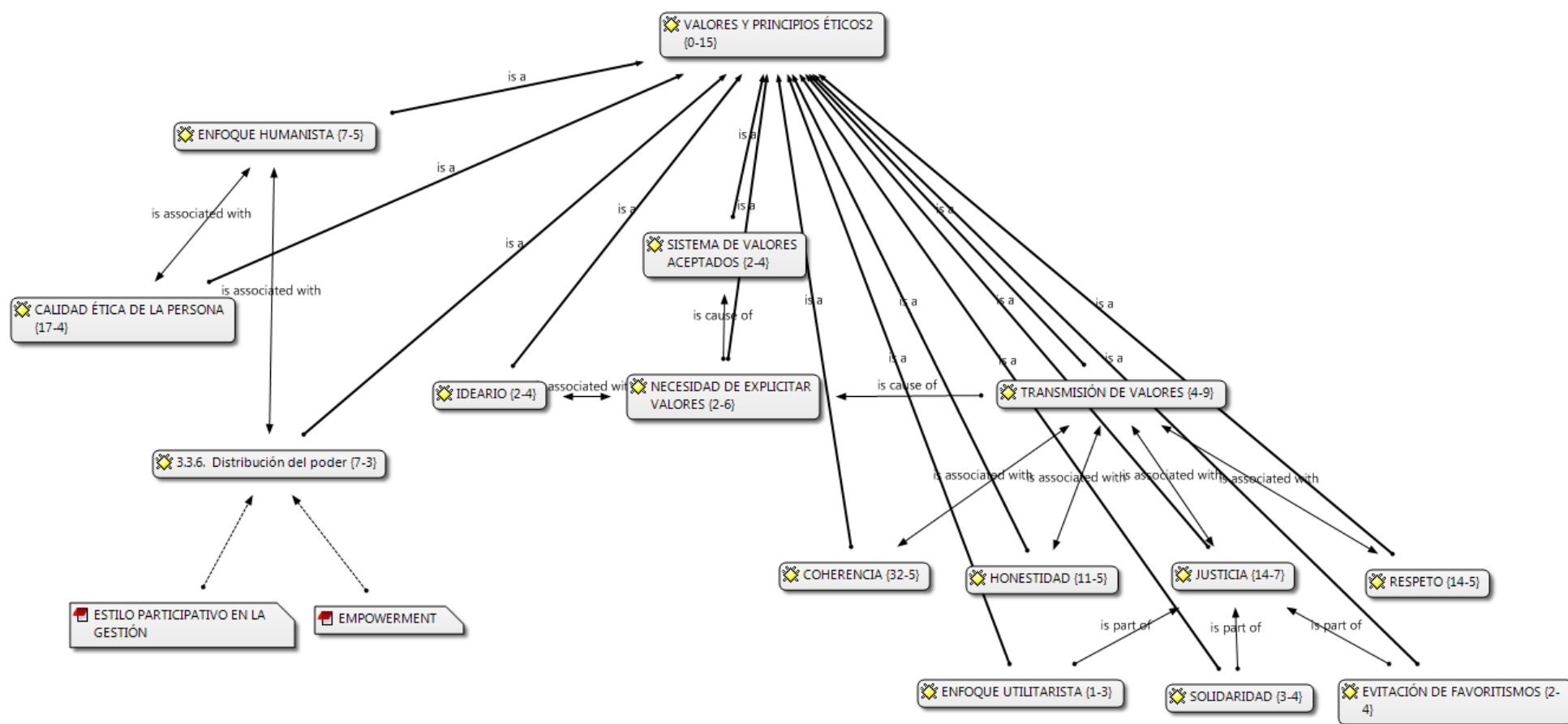
El concepto de *justicia* como característica ética del líder ha sido ampliamente tratado durante toda la investigación, pero asociado al concepto de liderazgo ético, cabe señalar que los dirigentes han enfatizado las siguientes cuestiones: *evitación de favoritismos*, *solidaridad* y un *enfoque utilitarista* de la gestión (necesidad de enfocarse en la gestión universitaria a hacer el máximo bien al mayor número de personas posible).

A continuación, se incluye un gráfico para visualizar las relaciones entre los códigos de las familias y las evidencias pueden consultarse en la Tabla B. en el apartado de ANEXOS.

³¹ La cuestión del poder docente ha sido una cuestión fundamental para los dirigentes de nuestra investigación y será tratada en el apartado sobre condicionantes del liderazgo ético.

³² Estos valores se verán ampliados en el tema 2 sobre características y cualidades del líder ético.

Figura 26: concepto de liderazgo: sistema de valores y principios éticos



7.1.3. Toma de decisiones éticas

Otra de las categorías que han emergido en el análisis del concepto de liderazgo ético ha sido la importancia de desarrollar el liderazgo a través de un *proceso de toma de decisiones éticas*. Esta cuestión es asociada por algunos dirigentes al cálculo o *análisis de consecuencias* que debe realizarse antes de ejecutar una determinada acción, así como la *responsabilidad* de asumir dichas acciones emprendidas, es decir, *ser consecuente* con los propios actos. De igual manera, se asociado la necesidad de *equilibrar criterios de rentabilidad económica (criterios de eficiencia) en el proceso de toma de decisiones* de los órganos de gobierno universitarios.

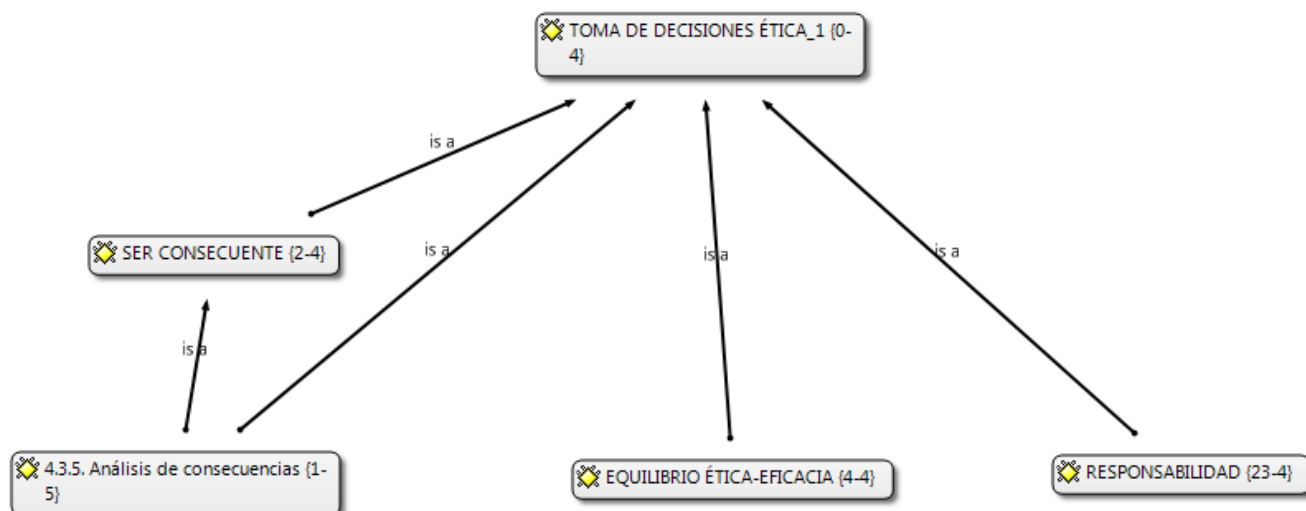
El concepto de responsabilidad es asociado por algunos dirigentes a un concepto de *rendición de cuentas*. Cabe señalar que ha sido una cuestión muy tratada por ellos durante el transcurso de los temas, así que esta cuestión se verá ampliada a medida que se vaya avanzando en la exposición de resultados.

Uno de los Rectores entrevistados comenta que todas las decisiones tienen que ver con la ética, en este sentido, no existirían las decisiones éticas neutras:

PRIV-6 (33:5) “A ver, toda decisión humana tiene una dimensión ética. O sea, no hay decisiones no éticas. Lo que ocurre es que pueden ser correctamente éticas o incorrectamente éticas. Lo que en lenguaje paladino decimos “buenas y malas”. Y ya está. Por tanto, cada decisión que este Rector o esta Junta de Gobierno toma sobre la universidad es una decisión ética: buena o mala... pero es una decisión ética. No hay decisiones neutras en la existencia humana. Ya sé que esta es una opción de sentido, pero todo el mundo estaría de acuerdo”. Esta corrección o incorrección moral determinaría el grado de desarrollo del liderazgo ético de los profesionales.

A continuación, se presenta un gráfico para visualizar la relación entre los códigos de categoría objeto de análisis. Posteriormente se pueden consultar las evidencias (citas) dentro d la tabla C en ANEXOS.

Figura 27. Concepto de liderazgo ético: toma de decisiones éticas.



7.1.4. Otras variables asociadas al concepto del liderazgo ético

Para algunos dirigentes universitarios entrevistados, el concepto de liderazgo ético se asocia a la capacidad del líder para influir responsable y positivamente en el conjunto de la comunidad universitaria. Pascual (1987) señala que el liderazgo es básicamente un proceso de influencia. Sería la capacidad de producir en los otros ciertos efectos y de conseguir que se muevan en la dirección adecuada. Además, con relación a esta cualidad, el autor resalta otra aún más importante definida como *influencia diferencial*, ya que para entender lo que es el liderazgo, no basta con hablar de influencia ya que en toda interrelación hay una influencia entre las partes.

Para que exista el liderazgo debe haber “*un algo más*” que es lo que hace que unos sean líderes y otros no. En este sentido, Zaleznik (1991) define la influencia como el resultado de una relación entre individuos revestidos de poderes desiguales; pero para el autor no es necesario que haya una figura de poder para que se produzca la influencia; “(...) “Por lo tanto, existe un mecanismo que es la *identificación*, definido desde la psicología, en virtud del cual las ideas, las creencias y los valores de otra persona se incorporan a las actitudes mentales de otra. Es a través de esas actitudes cuando se perpetúa la influencia que aquella ejerce sobre ésta” (1991, p.304). Al igual que para algunos dirigentes entrevistados, para el autor, la *responsabilidad en el intento de influir* es el fundamento de la moralidad del liderazgo (1991, p.330).

Es necesario tener en cuenta que el liderazgo es asociado por algunos dirigentes a un necesario criterio de eficiencia en la gestión. Anteriormente, se comentaba que una cuestión fundamental del liderazgo ético es saber equilibrar ciertos criterios de rentabilidad económica con unos firmes criterios éticos. El enfoque de partida es una *visión largoplacista de la gestión*, que no desatiende criterios de eficiencia y orientación a resultados.

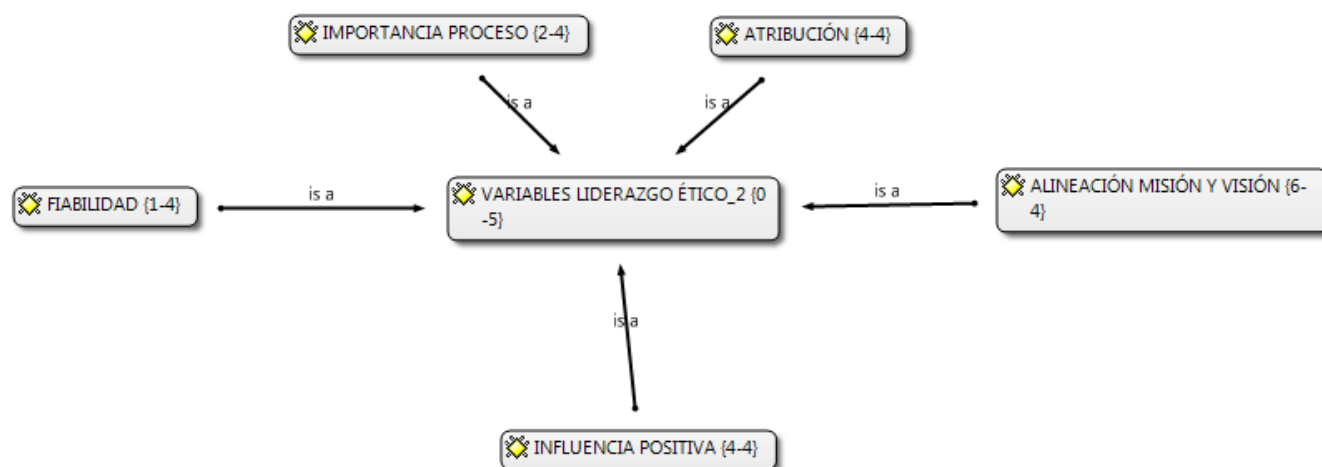
De esta manera, para los dirigentes es esencial en el liderazgo ético, marcar con claridad la estrategia de la universidad, *alineando la visión y la misión* universitaria. De esta manera, el proceso de institucionalización de la visión es importante en el contexto educativo (Starrat, 1995).

El liderazgo visionario es un tipo de liderazgo asociado al liderazgo resonante que tratamos en la investigación (incluido en la dimensión psico-afectiva del MOMUCLE). Este tipo de liderazgo “esboza un objetivo común que resulta movilizador” y es necesario en los casos en los que se requiere cambiar y se requiere de una nueva visión y una orientación clara (Goleman et al., 2002, p. 90)

Desde este modelo multidimensional y concéntrico apoyado en el modelo de Guillén y González (2000), también se tiene en cuenta este criterio de eficacia (y competencia). Es lo que se ha denominado como la “sustancia del liderazgo” (Zaleznik, 1991), que se explica a través de la dimensión técnica del liderazgo ético y era la base para generar credibilidad en el liderazgo.

Por otro lado, el concepto de liderazgo ético es definido como la necesidad de dar *importancia al proceso de las actividades* que se desarrollan en la organización. Para los líderes universitarios se debe poner énfasis en las variables que influyen en el proceso, sin perder de vista los resultados y los éxitos que se van perpetuando poco a poco a través del proceso. También resulta importante para definir este concepto la *fiabilidad de la conducta del líder*, así como el *proceso de atribución* de los seguidores hacia el líder, ya que el hecho de ser aceptado y reconocido como líder por el conjunto de la comunidad universitaria, es un indicador de su autoridad moral. A continuación, se expone un gráfico con los principales códigos asociados a este apartado y una tabla con las evidencias (citas) más importantes se puede consultar en la tabla D en los ANEXOS.

Figura 28. Otras variables asociadas al concepto de liderazgo ético



7.1.5. Respuestas a las preguntas de investigación del tema 1

1	Analizar qué entienden los dirigentes universitarios por liderazgo ético.
1.1.	Definir los códigos y categorías asociadas por los dirigentes al concepto de liderazgo ético
1.1.1. ¿Qué códigos y categorías se asocian al concepto de liderazgo ético?	
1.1.1.1.	En primer lugar, el liderazgo ético se asocia a la categoría <i>finalidad trascendente</i> por entender que su misión principal es llevar a cabo un liderazgo de servicio orientado a satisfacer las necesidades y demandas sociales y organizativas, no priorizando intereses personales o corporativos (altruismo).
1.1.1.2.	En segundo lugar, el liderazgo ético es entendido como la actividad desarrollada por los dirigentes conforme a un <i>sistema explícito de valores compartidos por la comunidad universitaria</i> , que se transmiten ejemplarmente al conjunto de la organización.
1.1.1.3.	El ejercicio de liderazgo ético es relacionado con un <i>enfoque humanista de la gestión universitaria</i> , que enfatiza el protagonismo, la responsabilidad y la confianza en los diversos actores que intervienen en los procesos de la organización.
1.1.1.4.	Los valores y principios éticos asociados en mayor medida al desarrollo del liderazgo ético son (en orden de importancia): <i>coherencia (7)</i> , <i>justicia (6)</i> <i>honestidad (2)</i> y <i>respeto</i> hacia todas las personas de la organización (2).
1.1.1.5.	Se hace hincapié en la importancia de llevar a cabo un <i>proceso transparente de toma de decisiones y en la responsabilidad individual</i> de los dirigentes con las propias actuaciones.
1.1.1.6.	Se asocia al concepto de liderazgo ético una <i>dimensión de eficacia</i> que se debe equilibrar con firmes principios éticos en la gestión.
1.1.1.7.	Otras variables asociadas al liderazgo ético son: <i>influencia positiva y responsable, alineación de la misión y visión organizativa, dar importancia al proceso</i> y no sólo a los resultados, <i>la fiabilidad de la conducta</i> del líder y la necesidad de considerar que el liderazgo es básicamente un <i>proceso de atribución</i> .

TEMA 2: CARACTERÍSTICAS Y CUALIDADES DE UN LÍDER ÉTICO EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO

7.2. Características y cualidades de un líder ético en el contexto universitario

El Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético (MOMUCLE) basado en el modelo de Guillén y González (2000) se compone de cuatro dimensiones generales: *dimensión ética, psico-afectiva, técnica y formativa*. Uno de los hallazgos más importantes en esta investigación ha sido el hecho de que al analizar este tema en particular, han emergido las dimensiones del modelo propuesto en el marco teórico, validado por un Comité de Expertos. Éste es un importante indicador de que el perfil del líder ético de los dirigentes está íntimamente relacionado con el MOMUCLE.

En el análisis global del tema han emergido **seis categorías**. Para los dirigentes universitarios un líder ético en la universidad se debe caracterizar por tener unos firmes principios éticos y unas características psico-afectivas que les permitan relacionarse positiva y constructivamente con la comunidad educativa y con el entorno externo. Los dirigentes hacen especial hincapié en la necesidad de facilitar credibilidad a través de una *conducta coherente y ejemplar*. También emerge con fuerza en el análisis, la *dimensión técnica*, es decir, la *competencia* del líder y su dominio técnico. Algunos dirigentes señalan que los líderes éticos deben contar necesariamente con una *experiencia en la gestión universitaria y fuera del contexto universitario* (ámbito empresarial); también deben poseer unos *conocimientos y unas habilidades técnicas y gerenciales* acordes a las características del puesto a desempeñar; en definitiva, deben ser líderes con una *gran autoridad técnica* como expertos en la materia que dirigen.

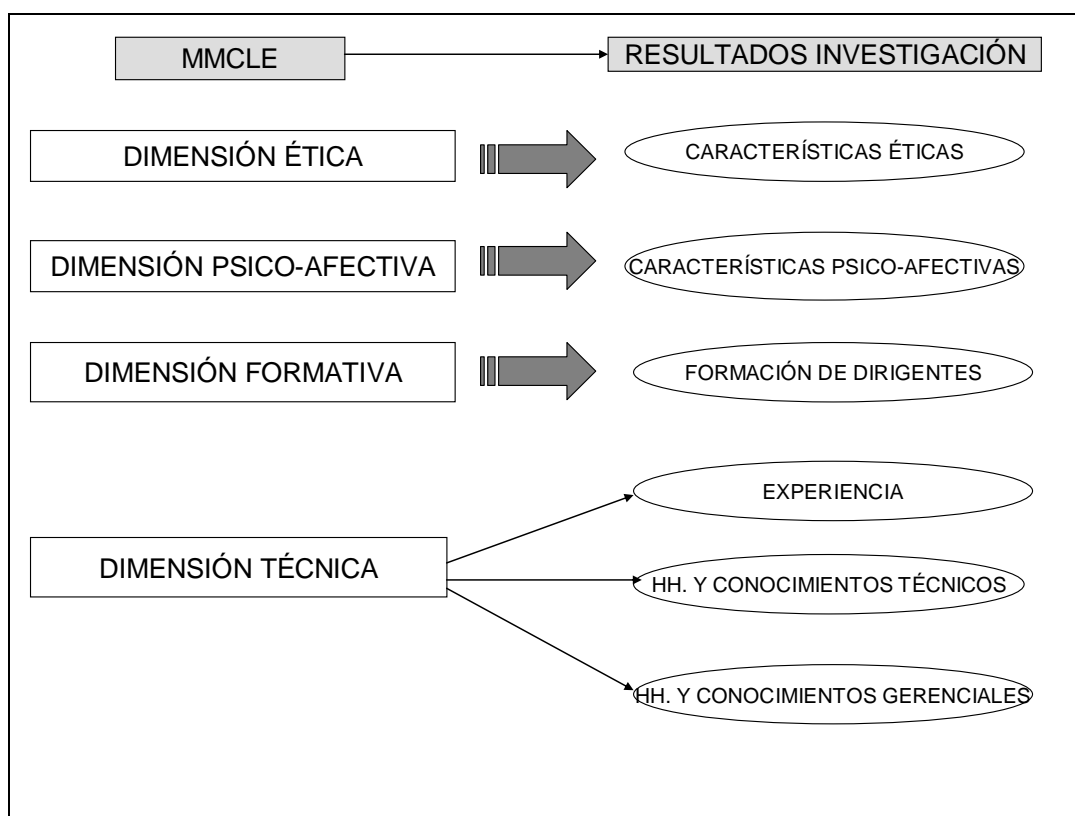
Otra cuestión esencial para los dirigentes se refiere a la necesaria *formación* que deben recibir los profesionales que se dedican a la gestión universitaria. En la gran mayoría de casos analizados, esta formación se justifica por la complejidad de la universidad y los cambios sociales, organizativos y tecnológicos que obligan a una necesaria actualización profesional. Además, se justifica por la formación previa de los miembros de los Consejos de Gobierno que, en ocasiones, perciben que no tienen la necesaria capacitación para poder desenvolverse con agilidad en estos cargos de gestión. Esta cuestión es asociada por los participantes al tema de la *profesionalización de la gestión universitaria* y la necesidad de caminar hacia un modelo mixto en el que muchos participantes han trasladado la necesidad de caminar hacia un modelo de gestión mixto.

Las categorías que han emergido en el análisis de este tema han sido las siguientes:

- 7.2.1. Características éticas.
- 7.2.2. Características psico-afectivas.
- 7.2.3. Experiencia.
- 7.2.4. Habilidades y conocimientos técnicos.
- 7.2.5. Habilidades y conocimientos gerenciales.
- 7.2.6. Formación de dirigentes universitarios y profesionalización de la gestión.

Se presenta un gráfico donde se especifica la relación entre las dimensiones del MOMUCLE y las categorías que han emergido durante el análisis de datos:

Figura 29. Relación entre las dimensiones del MOMUCLE y las categorías emergentes en la investigación (fuente: elaboración propia)

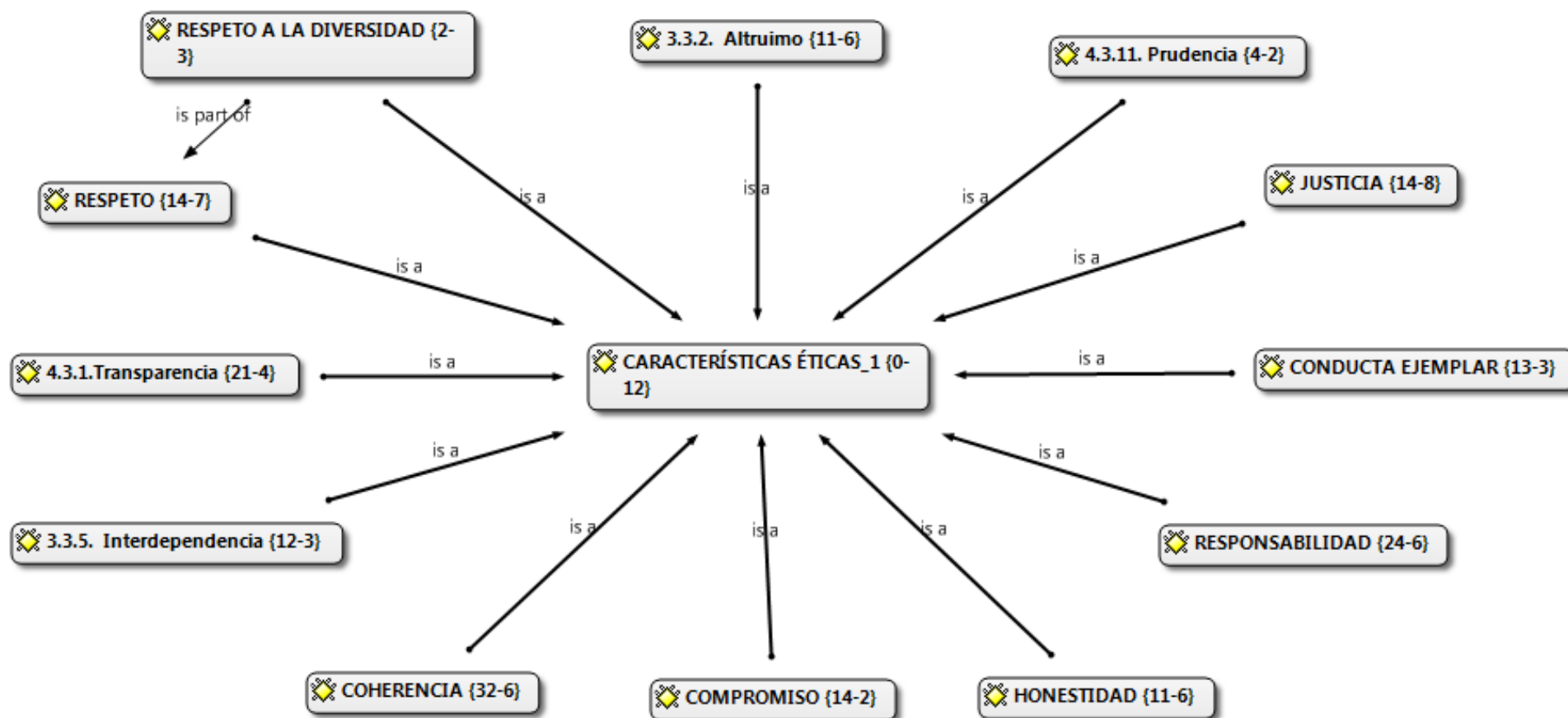


7.2.1. Características éticas

En el gráfico adjunto se expone el conjunto de las características éticas que los dirigentes han valorado. A continuación, por orden de importancia (número de citas), se incluye el análisis y los gráficos asociados que profundizan en cada una de ellas. De manera general, los valores y principios éticos que se asocian por los dirigentes a un líder ético en la universidad son:

Coherencia (12 citas), responsabilidad (11), transparencia (11), respeto a las personas y respeto a la diversidad (11), interdependencia (10), conducta ejemplar (8), altruismo (8), honestidad (7), compromiso (6), justicia (4) y prudencia (3).

Figura 30. Características éticas del líder en el contexto universitario



7.2.1.1. Coherencia

La coherencia ha sido la característica más importante asociada al liderazgo ético por los dirigentes entrevistados. Para la mayoría, un líder ético debe ser coherente con sus valores personales y sus actuaciones, coherente entre lo que dice que va a hacer y finalmente hace, así como coherente con las diferentes facetas de su vida (coherencia inter-niveles³³). Esta cuestión está íntimamente relacionada con su credibilidad, que en el contexto universitario es algo esencial para la eficacia del liderazgo.

Por lo tanto, se hace hincapié en el hecho de que "Los centros educativos deben ser gestionados éticamente para poder exponer *modelos de comportamiento ético* en su funcionamiento. Tan sólo a través de la coherencia en la gestión se podrá evidenciar en la vida de los centros, en sus pasillos en el patio, etc., lo que se expone en las aulas de manera teórica. La educación ética desde la organización resulta más eficaz en la transmisión de valores en la medida en que los centros están gestionando éticamente" (Duart, 1999, p. 96).

Un líder ético debe ser coherente, debe ser coherente con sus valores y sus actuaciones, porque en caso contrario, estaríamos hablando de un tipo de persona hipócrita o mentirosa. Es lo que Solomon (2000) denomina como *estilo de liderazgo incoherente o hipócrita* que implica no ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace. En este estilo, el líder nunca es consistente con lo que dice que va a hacer. Esto genera en la organización una falta de credibilidad en el liderazgo según el autor.

Un Rector de una universidad privada comenta que:

PRIV-6 (33:27). "No... a ver, la ética es la actuación, entonces, quien no actúa éticamente, no puede ser calificado de ético. Entonces, entramos en una contradicción. Otra cosa es que una persona pueda tener un discurso ético y luego tener una actuación no ética... eso puede darse, y, de alguna manera, todas las personas tendemos a tener un discurso más idealista, también en elementos éticos, que la actuación de las personas. Esto se da mucho en los políticos; haciendo caricatura... el político americano que forma parte de un comité por, digamos, la pureza de costumbres en tema sexual, y luego resulta que tiene una serie de

³³ Este aspecto es tratado en el marco teórico desde MOMUCLE; una de las premisas del modelo es que para valorar la calidad del liderazgo ético, es necesario analizar la coherencia entre los niveles de ejercicio del liderazgo ético (personal, relacional, gerencial, organizativo y social); cuanta mayor coherencia se da entre todos los niveles de ejercicio, mayor liderazgo ético.

comportamientos que no se conectan con eso. Si no estuviera grabando diría... (risas) igual que el Ministro José Blanco ha sido el látigo de Camps y de otros, pues ahora parece que él mismo ha caído en esto... es decir, que evidentemente el discurso puede ir por un aspecto por un lado, y, las actuaciones pueden ir por otro. Esto puede darse y, de hecho, se da a veces en el ser humano. Cuando esto es así, quiere decir que hay una actuación que no es ética, evidentemente, es decir, ¿Es una persona ética?... no...es una persona mentirosa, es una persona hipócrita que tiene un discurso ético que vende, pero que no tiene una realidad ética, ¡claro! El ideal es que las personas seamos coherentes entre lo que decimos, cuales son nuestros principios verbalmente formulados y nuestra actuación. Bueno, esto puede ser porque la actuación se adecua a los principios o porque los principios se adecuan a la actuación...lo peor es que adecuemos los principios a la actuación; con frecuencia, puede haber una cierta tensión...claro, si la tensión es muy fuerte, vamos a la esquizofrenia moral (no psicológica). Entonces, una persona ética no es la que habla éticamente, una persona ética es la que actúa éticamente.”

Un Vicepresidente de un Consejo Social expone un ejemplo personal sobre la coherencia aplicada a las diferentes facetas vitales; y concluye que sin coherencia no puede haber autoridad moral posible:

CS-9-A (30:3). “Pues ser coherente en tu vida, es decir, que lo que predicas lo que dices, lo cumplas. Esto no entra en la entrevista, pero te lo cuento porque te servirá: yo soy un hombre cristiano, soy practicante, soy liberal! Pero soy cómodo en donde estoy... porque siempre busco la libertad, toda la vida, de joven pues luché en el franquismo, es decir, mi lucha por la libertad ha sido mi vida, ¿no? y nunca me he dejado subyugar, excepto a mi mujer (risas). En una época de mi vida, mi mujer, que también es una mujer cristiana, practicante, me dijo: “mira, yo soy catequista y estoy dando catequesis a chicos mayores y ya me sobrepasa, ¿Por qué no me ayudas? (en el momento en que yo era Consejero Delegado de una empresa)”. Entonces en ese grupo estaban dos hijos míos... lo que iba a decir allí, luego tenía que dar el testimonio en casa, es decir, ser coherente. La coherencia, es un elemento esencial en el ámbito del liderazgo y no tienes autoridad moral, si no eres coherente”.

Para un Secretario de un Consejo Social la coherencia es una característica fundamental necesaria que a veces es olvidada en la práctica por los gobernantes de la universidad:

CS-6-A (26:8). “ (...) Coherencia... ciertamente, un poco porque yo creo que los líderes universitarios en principio tienen claro que su comportamiento debe ser ético, ¿no? pero luego al llevar a la práctica sus políticas se olvidan a veces de esa idea.”

Otras evidencias de la importancia y defensa de los dirigentes en cuanto a una coherencia ética en la gestión universitaria son las siguientes:

PRIV-1 (1:16). “Difícilmente... no porque ahí habría un quiebre bastante potente. No entiendo que alguien que sea ético en sí mismo, que tenga las cualidades que hemos dicho anteriormente, y de repente a la hora de llevarlo a la práctica, esté haciendo algo no ético. Yo creo que eso sería incongruente, eso tiene que explotar, no creo que se sostenga.”

PUB-6-A (15:81). “Desde el punto de vista de las cualidades, la principal es que hay que ser ejemplar. Que lo que él mantiene y lo que él propugna pues luego se concrete en su propia actuación personal. Y después pues que se someta a esos estándares éticos que se establezcan, que también es cierto que a día de hoy muchas veces no están puestos por escrito.”

PUB-7 (18:32) “Para mi ser ético es actuar conforme a unos valores mínimos y con sentido común con respecto a esos valores.”

CS-1 (21:9). “No. Es muy difícil. Vamos, en esto nunca hay blanco o negro, pero es muy difícil para un hombre ético, asumir que puede tener un liderazgo no ético y viceversa. Yo creo que tiene que haber una armonización entre la persona y sus hechos.”

CS-4 (24:8). “Es muy difícil, o no se es ético o el liderazgo no es ético. Tiene que haber una confusión mental, al ser una persona ética tomar decisiones contrarias a la ética. Y al revés, si no eres ético, tomar decisiones éticas. O sea, coherencia entre pensamiento y acción”.

CS-6-A (26: 10) “No. En principio, si eres una persona ética en tu vida normal, yo creo que en el 100% de los casos a la hora de desempeñar un cargo como miembro de un

equipo de gobierno o de un órgano de gobierno de la universidad, lo vas a trasladar a tu ámbito de trabajo.”

CS-6-B (27:9). “No. Si tú tienes unos valores, los llevarás todos los días...; uno no puede vestirse y desvestirse de valores, ni de ética...o tienes un comportamiento ético en tu vida, o no lo tienes, y si tienes un comportamiento ético de nueve a dos y de cuatro a ocho no lo tienes, es que no puedes ser ético, ni en uno, ni en otro...”

CS-9-A (30:8). “Y luego en el mundo de los negocios lo mismo; no puedes poner cara de bueno por un lado y luego, por otro lado, ser un hijo de mala madre. A mí la coherencia en la vida pública y privada me parece... no, es que es coherente en la vida pública, pues el que no es coherente en la vida privada, tampoco es coherente en la vida pública...la coherencia abarca a todo el ser humano, es algo integral.”

PRIV-3-C (32:7). “Es una pregunta complicada... para mí, desde luego, es complicado tener doble cara. Yo no creo que sea fácil. A lo mejor hay personas que pueden actuar así, pero para mí, es imposible.”

7.2.1.1.1. Justificación de los casos en los que puede darse una incoherencia en el liderazgo ético

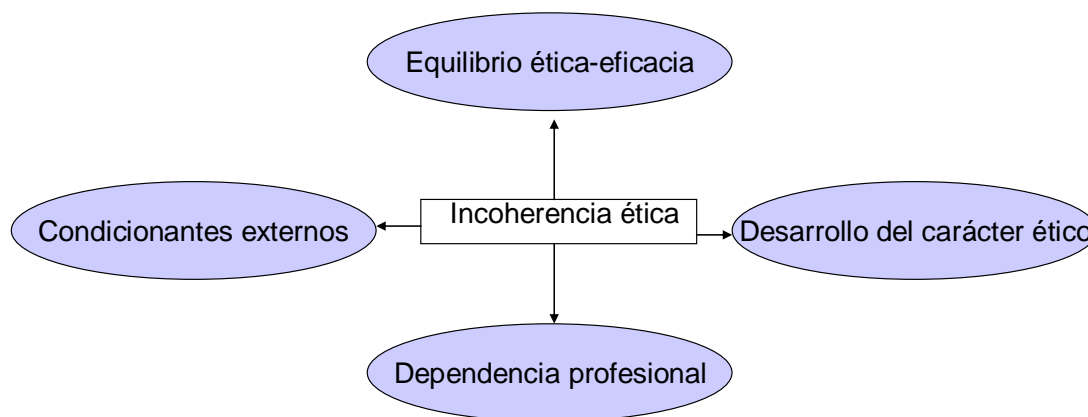
Algunos dirigentes han comentado que es posible que esta incoherencia ética personal se pueda producir dentro de la gestión universitaria. Así nos lo transmite un Presidente de un Consejo Social- CS-2 (22:65): “Puede haber líderes éticos que aparentemente, socialmente, sean éticos y, sin embargo, estén basados en prácticas o en una profesionalidad no ética. Es más, creo que lo hay. Hay mucha gente que se le llena la boca de liderazgo ético y de responsabilidad social en palabras grandilocuentes y están basados en prácticas nada éticas.”

No obstante la mayoría de dirigentes han puntualizado que la incoherencia ética es *insostenible en el tiempo* cuando verdaderamente eres un profesional íntegro en tu gestión. Un Rector comenta a este respecto que PUB-4 (12:15). “Yo creo que eso es posible, pero tienen que ser casos puntuales y, desde luego, sería insostenible en el tiempo, porque creo que esa persona no podría dormir... (risas), esa sería la primera consecuencia; y, desde luego, su actuación sería en muchos momentos sería totalmente identificable... alguien que miente, miente una vez, a la segunda, es muy difícil mantenerlo.”

Algunas de las causas que explican esta incoherencia ética en la praxis profesional de los dirigentes universitarios se deben a ciertos *condicionantes externos*³⁴ que de manera transitoria “empujan” a un profesional a actuar de esta manera. También se ha justificado por la gran dificultad de *equilibrar criterios que garanticen una práctica ética y a la vez eficaz* en la gestión universitaria; y, en un caso, se ha hecho mención a los problemas de una *dependencia profesional*, consecuencia de las circunstancias laborales que en determinadas ocasiones hacen que te veas condicionado a hacer cosas que no encajan con los valores personales. Por último, se ha justificado esta incoherencia por una *falta de un desarrollo ético del carácter* de los dirigentes, es decir, por la carencia de algunas virtudes morales necesarias para tener un buen criterio en la toma de toma de decisiones.

³⁴ En el tema 4 sobre condicionantes del liderazgo ético trataremos en profundidad esta cuestión.

Figura 31. Causas que explican la incoherencia en el liderazgo ético



Condicionantes externos

Una Secretaria de un Consejo Social reflexiona sobre la transitoriedad de ser incoherente en términos éticos. Comenta que esto puede deberse a presiones o condicionantes externos que hacen que en una determinada situación sea posible ejercer un liderazgo poco ético siendo un profesional íntegro.

CS-5 (25:11). “Sí. Porque hay disociación de personalidades, como ya todos conocemos. Sí creo que por circunstancias transitorias o por conveniencia o por... sí se puede ejercer un liderazgo poco ético cuando en el fondo es una persona íntegra. Por ciertas condiciones externas, de manera transitoria, no creo que esto se pueda llevar a cabo a lo largo de la vida y tomar decisiones o ejercerlo en algunos períodos de manera poco ética, por diversas razones. Si eres en el fondo intrínsecamente ético, una persona coherente, con principios y hasta sus últimas consecuencias, lo harás con más dificultades, pero sí, se puede hacer, sí, sí...”

Dicotomía ética-eficacia.

Como comenta un Presidente de un Consejo de Gobierno de una universidad privada, los casos de incoherencia ética pueden darse porque en ocasiones la estructura organizativa y las políticas eficacistas basadas en criterios cortoplacistas de gestión

hacen que tengas que “transaccionar” con cuestiones que no son las ideales desde un punto de vista ético:

PRIV-2 (2:13). “A veces, a veces...uno entra en contradicción: no se hace siempre... uno no puede hacer todo lo que quiere...A veces, la estructura y las máquinas que funcionan en las instituciones y las situaciones de poder, no todas están al servicio...; entonces, en ocasiones tienes que transaccionar (o no sé cómo decir...) tienes que pasar por situaciones que no te gustan en ocasiones, intentando cambiarlas, aunque no todo se cambia con la fuerza de voluntad. Los cambios mayores, son los cambios de las personas; y los cambios de corazón, de los puntos de vista... entonces, hay a veces que con planteamientos ético - eficaz (que son eficaces a la corta) no logras que las instituciones sean adecuadas...”.

Un Secretario General comenta que a veces puede darse esta dicotomía ética-eficacia y expone la necesidad de saltarse en ciertas ocasiones protocolos o procesos organizativos caracterizados por una rigidez que imposibilitan el cambio en la universidad:

PUB-2 (10:11). “Habría una incoherencia, pero a veces puede ocurrir que uno se de cuenta que, digamos, gestionar en un momento dado puntualmente con toda una serie de criterios éticos, puede hacer que la gestión no sea todo lo eficaz posible. Te puedes encontrar con que... el fin en algún caso justifica los medios, porque muchas veces la gestión administrativa, tal y como están definidos los protocolos y los procesos, pues en algún momento dado puede dar lugar a que los ciertos cambios que quieres introducir (que te parecen importantes) y, que de alguna manera, digamos, que son positivos para el funcionamiento de la institución, pues esté completamente bloqueado por la forma en que se han definido esos procesos. Entonces, en algún momento determinado, uno puede estar centrado en saltárselos.”

Dependencia profesional

Otra cuestión que influye en los casos de incoherencia ética, se basa en la situación laboral de cada profesional. Un Adjunto a Vicerrector de una universidad pública, comentaba que esta incoherencia ética puede producirse en el contexto universitario si se tiene en cuenta un criterio de *dependencia profesional*. Esta cuestión la explica argumentando que en la universidad se depende en exceso del mentor o el profesional que supervisa tu trabajo académico para poder mejorar tu situación profesional, entonces, en ocasiones, se puede dar la situación de hacer cosas que no encajan con

el esquema personal de valores, pero que son necesarias de alguna manera para no defraudar a esta persona que tanto influye en tu desarrollo profesional. No obstante, este dirigente hace hincapié en la idea de que esto se produce siempre con una limitación temporal, ya que si en el fondo eres ético, puedes ceder hasta un punto. Este límite ético es lo que hemos llamado en esta investigación como *tolerancia ética*:

PUB-5-B (14:9). “si eres ético en ti mismo te puede ocurrir una vez, dos no debería, ¿no? pero sí se puede llegar a dar el caso, más que nada porque el problema está en que como aquí va todo por categorías profesionales, depende de cual sea tu categoría profesional, si tu eres un contratado laboral en algún momento alguien va a tener que sacar tu plaza en el BOE y es el que está por encima tuyo. Entonces, se tiene la idea en la universidad de que yo siempre tengo que hacer lo que dice mi jefe y siempre no... tú debes de hacer lo que dice tu jefe siempre y cuando consideres que sea adecuado. Es que no me puedo revelar porque si no, no sacarán nunca la plaza...claro, ¿Qué hacemos?, si eso es lo que piensa una persona cuando entra en la universidad... para mí, cuando entré en la universidad, a mí a la semana me dijeron “en la universidad a nadie lo echan, se va...” claro ese sería un punto cuando dices “no es que me tengo que ir yo...” pero es que eso me ha pasado a mí en la empresa privada también; de estar en una empresa y decir, “no, yo quiero hacer esto y esto” y no, tú haces esto porque es lo que yo te digo. Vale, pues va a ser la última vez que me dices que tengo que hacerlo así. Ya depende de cuál sea la ética, nunca mejor dicho, de la persona que quiere.”

Desarrollo del carácter ético

Un Rector de una universidad pública comenta que esto puede darse porque el carácter ético del dirigente no está lo suficientemente desarrollado. Un dirigente puede ser íntegro y actuar de buena fe, pero si le faltan ciertas virtudes esenciales que conforman ese carácter ético, necesariamente se trasladará a una toma de decisiones poco ética.

PUB-9 (20:17). “Nunca he pensado esto. Creo que si las virtudes se entienden globalmente como virtudes individuales y como virtudes públicas, no, no es posible. Ahora, si por virtudes entendemos... creo que es posible que alguien de buena fe y que, en este sentido, no ha tomado las decisiones en provecho propio, haya tomado decisiones mal encaminadas desde el punto de vista ético, porque le falta algunas de las virtudes que yo he dicho...si le ocurre esto, es porque le faltan otras cosas. Pero es posible que él sea, incluso, virtuoso a nivel individual.”

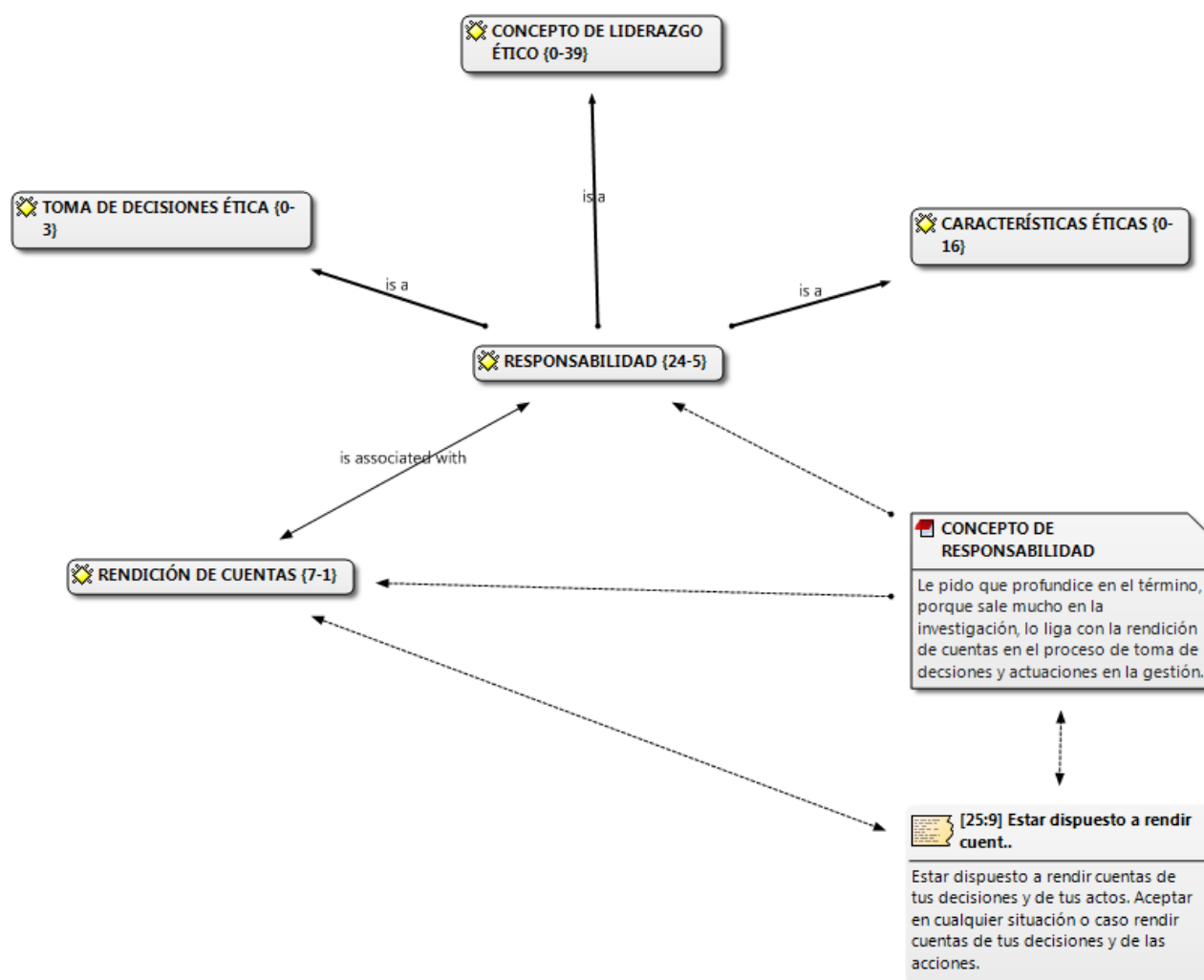
Una Secretaria de un Consejo Social comenta que en el caso universitario no conoce casos de incoherencia ética pero, en el ámbito empresarial de donde proviene, esta cuestión formaba parte de su rutina diaria, ya que en esa época (años 80) la ética y los negocios no eran compatibles.

CS-9-B (31:9). “Con algunos...aquí en la universidad no, pero fuera sí... lo que pasa es que en los 15 años que yo he trabajado en la banca que fue en los años ochenta y poco hasta el noventa y cinco o así, realmente, la ética no era una palabra que se empleaba. Era una cuestión filosófica que no concernía en absoluto...pero bueno, yo creo que luego las convicciones que podríamos tener cada uno yo creo que seguramente, yo lo he pensado sólo en un sentido, en esos años en el mundo financiero, era mi propia postura diferente ante la corrupción... y yo creo que las convicciones que tiene cada uno en ese sentido, a parte de estudiar Kierkegaard en la universidad, o las religiones en las clases de filosofía o religión, yo creo que luego es lo que te han enseñado tus padres en cuanto a la ética.”

7.2.1.2. Responsabilidad

La responsabilidad ha sido otro de los valores más importantes asociados al perfil del líder ético en la universidad. La responsabilidad es definida por uno de los dirigentes universitarios como: “estar dispuesto a rendir cuentas de tus decisiones y de tus actos. Aceptar en cualquier situación o caso rendir cuentas de tus decisiones y de las acciones.” CS-5 (25:9).

Figura 32. Concepto de responsabilidad en el liderazgo ético



Para algunos dirigentes este valor cobra especial importancia si se tiene en cuenta que estamos hablando de instituciones educativas con vocación de servicio al país en una tarea tan importante socialmente hablando como es la educación de futuros ciudadanos:

PRIV-4-A (6:8). "También, no hay que perder de vista que la educación es un servicio; en nuestro país es un servicio público y todo lo que lleva aparejado esto tiene una enorme responsabilidad."

PUB-1 (9:91). "También es destacable una responsabilidad social, no tanto responsabilidad individual, sino en el plano social. La palabra quizá más asociada sea compromiso, compromiso con la sociedad... y, probablemente, a partir de ahí, yo creo

que son las capacidades de las personas puestas al servicio de todos, ¿no? Probablemente, la visión sobre cuáles son las características de un líder... pueden ser distintas en función de la persona que lo valore, pero creo que un principio importante es el que tenga autoridad moral, con esto nos volvemos a acercar al planteamiento de la ética que decíamos antes.”

PRIV-4-A (6:76). “Ahora estoy en un proceso de esos... y sobre todo, además, cuanta más gente depende de ti más hay que hacer eso, porque luego al final acabas siendo el responsable de muchas cosas para bien y para mal.”

PRIV-4-B (7:2). “Yo pienso en mando y en responsabilidad. Saber que un poder conlleva una responsabilidad, directa e indirecta; una responsabilidad sobre las personas y una responsabilidad sobre los hechos. “

PRIV-5 (8:17). “Pero yo creo que una persona que sea capaz de transmitir una sensación de ‘no os preocupéis, yo estoy al mando, yo tomo las decisiones, yo asumo la responsabilidad de los errores si me equivoco, escuchas pero no te escudas en otros para tomar decisiones’ eso para mí es importante...”

PUB-5-A (13:75). “Es que como en la primera resumo un poco la... la responsabilidad, la eficiencia, pero es que todas esas, entre comillas, son cualidades...por ejemplo ¿Eres responsable? Podrías anteponer y no ser responsable... es decir, yo creo que el tema de la responsabilidad, que sea responsable de las cosas que uno plantea, al final, entre comillas, el responsable eres tú, el que ha tirado para adelante esta iniciativa, ahí sí que creo que el liderazgo...”

También sobre cómo va la institución creo que el liderazgo ético tiene mucho que ver, sentirte corresponsable de que esto “es culpa tuya” o que mejora o empeora con lo que tú haces, podría ser la segunda cualidad. Pensar que lo tuyo va por detrás y sentirte responsable de...”

PUB-6-A (15:38). “También es cierto que la evolución que lleva con el tema de Bolonia todo el tema de la gestión universitaria por la introducción de los sistemas de garantía y calidad estos, es que te pasa por encima... es que al final, tú eres el responsable de que las cosas salgan, entonces, si en un momento dado nadie hace una cosa y tú tienes la habilidad para hacerla pues te toca a ti.”

PUB-6-C (17:6). “Para mí uno es el compromiso con la universidad, la identificación que es una de las claves del compromiso, eh... y el trabajar por y para, es decir, entender que líder es una persona del equipo que tiene sus funciones, pero el liderazgo imprime el trabajo personal, el que seas una persona también con una visión de conjunto o una visión transversal. Y todas esas cosas que en un momento determinado son ser responsable de un grupo o de un equipo de trabajo. Son un montón de cosas. “

CS-5 (25:8). (Las características de un líder ético son...) “Ideas claras, voluntad de transparencia y actitud responsable. “

CS-6-B (27:5). “En este caso, en la universidad y en el Consejo Social, más aún, tú tienes que estar pensando que eres el enlace con la sociedad, digamos, civil, podemos llamarla (mal dicho) así, y bueno, pues como enlace tienes una responsabilidad y luego a la hora de dirigir y llevar las cosas hacia delante tienes que tener en cuenta que una universidad tiene un plus añadido de responsabilidad porque estás actuando sobre unas personas durante un periodo imprescindible en su vida que es el de formación, luego, al final, lo que estés formando, lo que estés dando ahora es lo q vamos a recibir en la sociedad, por eso, pienso que es muy importante en la universidad, y si es importante en cualquier organización sea gubernamental o no gubernamental, aquí más por el periodo formativo que están viviendo.”

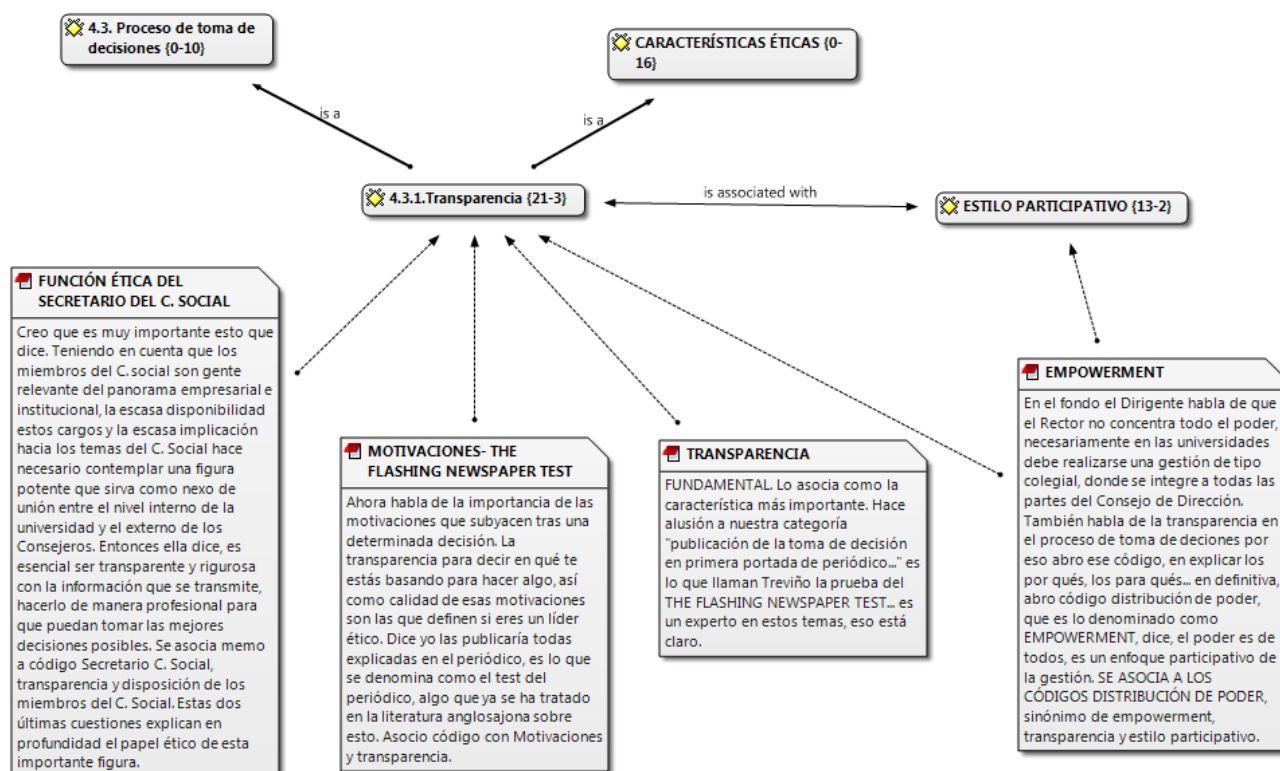
7.2.1.3. Transparencia

La transparencia ha sido también un valor esencial asociado por los dirigentes al perfil de un líder ético en el contexto universitario. PUB-2 (17:7). “Transparencia, básicamente es la más importante, porque luego hay otras... como la honestidad, que se supone que todo el mundo la tiene que tener. Pero la más importante, yo diría que es la transparencia, en la gestión diaria, y la gestión a medio y largo plazo.”

Cabe destacar que en el tercer tema, este valor ha sido enfatizado en primer lugar por los dirigentes como el valor más importante para contribuir al desarrollo de un clima ético en la universidad.

A continuación exponemos un gráfico del concepto de este valor de transparencia.

Figura 33. Transparencia en el ejercicio del liderazgo ético



La transparencia es una de las características que regulan los procesos de toma de decisiones éticas en el contexto universitario y se ha asociado como una característica importante propia de un estilo de gestión participativo. Se comentó anteriormente que el estilo participativo es asumido por la mayoría de los dirigentes como necesario en el contexto educativo. Este estilo participativo requiere de una confianza en los profesionales y se basa en una distribución equitativa del poder universitario en la toma de decisiones. Para los dirigentes, este proceso debe ser transparente, en el sentido de que es imprescindible que los stakeholders de la universidad conozcan los propósitos, objetivos y los por qué de determinadas decisiones.

En este sentido, un Secretario General comenta que PUB-2 (10:42). "Yo procuro que, las decisiones que tomo, consensuarlas primero con la gente del equipo; y bueno, al final, el que tiene que tomar las decisiones soy yo y, a veces, no hay acuerdos...pues procuro, en la medida de lo posible, explicar por qué tomo esa decisión".

Un Rector comenta que: PUB-4 (12:10). "Y luego, yo creo que otra cualidad es la transparencia, la sinceridad, yo creo que es algo que ninguna comunidad perdona si

eres opaco o si mientes, pero, desde luego, la universitaria con eso es totalmente radical.”

Un Presidente de un Consejo Social percibe que el perfil de un líder ético en la universidad debe, en primer lugar, CS-4 (24:4). “(...) mostrar la claridad y la verdad de sus criterios, honestidad económica por supuesto y respeto a las personas.”

Para otra Secretaria de un Consejo Social este perfil debe cumplir con las siguientes características CS-5 (25:7) “Ideas claras, voluntad de transparencia y actitud responsable.”

Para un Secretario de un Consejo Social CS-6-A (26:5). (Un líder ético) “Pues fundamentalmente tiene que ser una persona honesta, en el sentido de ser transparente a la hora de tomar decisiones y hacer partícipe de ellas al resto de su equipo”

Otro Rector comenta que PUB-9 (20:20). “Sí...yo querría... bueno, las universidades lo saben, funcionamos con Consejo de Dirección y es un gobierno que tiene algunas dimensiones presidencialistas, pues lo tienen... pero tiene unas funciones colegiales grandes ya que sin el equipo no lo haríamos. Yo sí me lo he preguntado, siempre lo digo esto...yo creo que es malo alguien que piense que el gobierno de las universidades recae sobre los Rectores. Por ejemplo, algo que otros Rectores no hacen... por ejemplo yo... -también tengo la suerte de tener un equipo que me lo permite- yo mantengo un equipo -y a esto le dedicamos entre un cuarto de hora y media hora en todas las reuniones semanales, al principio- a informarles de todas las cuestiones transversales, no de las cosas que son de este Vicerrector y... sino formarles, ¿Por qué hacemos las cosas? ¿Hacia dónde vamos todos? Dedicamos un tiempo a esto... para que todo el mundo sepa por qué estamos ahora apostando por no se qué... tratando de hacer un Master...abrir no se cuantos... fichar a un profesor...”

Una Vicerrectora de una universidad privada, en un ejercicio de autocrítica comenta que éste es un aspecto que en la práctica no es atendido como se debiera en su universidad, principalmente, por la existencia de *problemas en la comunicación*: PRIV-3-B (4:27). “Para empezar autocrítica, yo creo que hay muchas veces que la organización no es capaz de transmitir sus decisiones, sus puntos de vista y su forma

de hacer las cosas...todavía hay mucho... de “esta es la decisión y se impone” y la gente no lo percibe como algo suyo, no lo percibe como algo propio, no lo entiende y realmente lo rechaza. Desde mi puesto lo veo, porque se generan situaciones de conflicto y crisis, pero sí veo que en un gran número de casos se podría solucionar con la comunicación. Cuando tú le sientas a una persona y le hablas y le explicas y le haces partícipe de la decisión, están dispuestos a sacrificios... también hay mucha gente que cree que es un trabajo, que hace lo que considera que es de su responsabilidad...son profesores totalmente mercantilistas que pasan y esto ocurre... pero también es cierto que no hacemos lo suficiente por alinearles con unos principios, por transmitirles no imponiéndoles...”.

De la misma manera, una Secretaria de un Consejo Social reflexiona sobre esta crítica relacionada con los problemas de comunicación organizativa: CS- 5 (25:17). “La comunicación. Sobre todo, la comunicación no de resultados, sino la comunicación clara de por qué se hacen las cosas. Quizá por deformación profesional, estamos los académicos acostumbrados a resultados, resultados y, es decir, por qué y cómo han salido las cosas es lo que menos importa, ¿no?, entonces, yo creo que eso en este puesto sería importante mejorarlo. Dar más información parcial antes de que salga el resultado y dando pautas, ¿no?”

Otra Secretaria de un Consejo Social reflexiona sobre la necesidad de seguir avanzando desde los órganos universitarios, con el fin de mejorar los procesos de transparencia interna, CS-9-A: “ese debate empieza por una sola asignatura: que su universidad sea transparente, no pido que sea eficiente, que ésta sería la segunda condición, pero sí que sea transparente. Transparente en la gestión de los contratos de investigación, transparencia en la concesión de becas de todo tipo y condición con el sistema de concesión, que sea transparente en el ámbito de la permanencia, es decir, la transparencia debe ser un elemento esencial para mejorar en el tema ético de la universidad, así de sencillo. Si eso se consigue, el paso sería tremendo. Y, entonces, podríamos empezar a reivindicar ya la eficiencia del gasto, vamos a gastar mejor, ¿no? es la etapa que queremos empezar en esta universidad, aunque todavía nos queda por ser transparentes, creo que hemos hecho un ejercicio de transparencia, que desde el punto de vista económico está conseguido, pero todavía faltan cosas.”

Un Rector de una universidad privada, expuso este tema con gran precisión y claridad. Comenta que PRIV-6 (33:18) “(...) Transparencia, me parece que es la cualidad más

importante. Ahora que voy a dejar el Rectorado en los próximos meses, creo que puedo decir que todas las decisiones que he tomado, todas, se pueden publicar al 100% en un periódico.” (...) “Pero es que creo que es así... no tendría ningún problema en publicar todas las decisiones y los motivos... digo, las decisiones son públicas, se hace una cosa y es público. Yo no puedo decidir una cosa, que nadie más que yo sabe, porque no tiene eficacia, no tiene una efectividad...todas las decisiones son públicas” (33:19). En este sentido, él publicaría todas sus decisiones en el periódico. Es lo que en la literatura norteamericana se conoce como el test del periódico o “the flashing newspaper test”. En conclusión, la transparencia ha sido uno de los valores o cualidades que se asocian más directamente al ejercicio de un liderazgo ético.

7.2.1.4. Respeto

Para los dirigentes entrevistados un líder ético tiene que ser un profesional respetuoso con todas y cada una de las personas que componen la organización. Ese respeto debe de ser recíproco también por parte de la comunidad educativa hacia sus dirigentes. Dentro de este valor global que es el respeto a las personas y el entorno, emerge el código *respeto a la diversidad* como algo esencial en una institución, por su naturaleza heterogénea, como es la universidad.

CS-3 (23:6). “Pero, fundamentalmente, tiene que tener respeto, tiene que tener una grandísima credibilidad en que el ejercicio es para todos, que el mundo no es uno ni su entorno más cercano, sino que el mundo es plural y hay que tener la vista puesta en todo aquello en que tu acción influye, que es casi siempre en todo; pero, cuando menos, en aquello que tú lideras directamente tienes que tener la característica de un gran respeto por todo el mundo, por la aportación de cada valor; en definitiva, ya lo dijo hace muchos años Shakespeare u otros grandes escritores cuando se ha hablado del gran teatro del mundo, pues es que somos actores de un teatro y tan importante es el último figurante, como el actor principal, si quieres que la obra no sea un churro.”

PRIV-1 (1:105). “Para mí hay dos importantes para que funcione esto: el respeto y la confianza. También es importante el compromiso. Si eres respetuoso con un equipo tienes que estar comprometido, quizá sobra lo de compromiso, porque en la medida que haya respeto y confianza...”

PRIV-3-A (3:21). “Entonces, esa relación es la que hace que sea ético ese liderazgo y al mismo tiempo respetuoso, ¿no? es decir, que la gente que está trabajando contigo te respete y te considere.”

PUB-1 (121:121). “El respeto, también es clave. Tanto el respeto interno, como el externo.”

PUB-6-C (17:28). “Yo es que he tenido mucha suerte, yo no sé por qué la gente ya es en sí misma buena, técnicamente y personalmente. Yo sí que he aprendido una cosa - que quizá no iba con mi línea- pero lo vas aprendiendo a lo largo del tiempo; yo creo que tratar bien a las personas es muy importante. ¿Qué es tratar bien? Pues no lo sé, unos días es una cosa, y otros días, es otra cosa; porque yo también tengo un carácter muy difícil y muy horrible, y soy muy exigente y perfeccionista, y eso, es horrible...porque no todo el mundo es igual, entonces, pues no lo sé, ¿Qué hago? Pues tomarme un vino, un montón de cosas, lo que me gusta a mí, o sea tratar a veces de... “pues me disculpas, que ya sabes que esto me gusta de otra manera“. Yo hablo mucho con ellos, sí... por ejemplo a Θ le cuento todo lo que quiero hacer, por qué lo hago, eso sí...”

CS-4 (24:6). “Pues mostrar la claridad y la verdad de sus criterios, honestidad económica por supuesto y respeto a las personas.”

CS-8 (29:28). “Pues yo lo que hago es hacer mi trabajo honradamente día a día, tratar bien a las personas, desde el Rector a la última persona de la universidad o alumno...”

CS-9-B (31:44). “Sino que también hay un componente que es la obligación que tienes con las personas con las que trabajas y cómo te comportas tú como persona, ocupando un cargo institucional, ocupando el cargo que sea...”

Otro matiz de este valor la realiza un Rector, que percibe esencial en el perfil de un líder ético universitario que sea respetado académica e intelectualmente por todos³⁵. Con relación a este respeto profesional comenta que: PUB 9 (20:5). “Bueno, eh... en primer lugar, la institución universitaria requiere que el que la gobierna sea alguien respetado, también académica e intelectualmente, por sus pares. Esto es una cuestión distinta en otros ámbitos, pero aquí, esto, se requiere... ¿Por qué la universidad trata

³⁵ Relacionado con el código “respeto profesional” y “autoridad técnica” que veremos avanzado el análisis.

cómo impartir mejor la docencia, cómo organizar mejor la gestión? En esto, el respeto, el reconocimiento recíproco es central.”

Tal y como se comentaba en la introducción *el respeto a la diversidad* debe de ser un valor consustancial a un líder ético en el contexto universitario. En este sentido, algunos dirigentes comentan que:

PRIV-1 (1:15). “Yo creo que un líder es alguien que es capaz de entender las múltiples visiones que tienen las personas, la sociedad y el mundo en general y que sea permeable a esa realidad variopinta que existe. Por lo tanto, respeto a la diversidad.”

Otro Dirigente traslada el ejemplo de respeto a la diversidad a su propia universidad con claros valores religiosos. Comenta que éste es un buen ejemplo de respeto a la diversidad, su organización ha optado porque el Equipo Directivo sea heterogéneo, respetando en todo momento la opción religiosa de cada uno. Se trata de una universidad con orientación católica que respeta el que otros miembros de la Dirección no compartan sus creencias religiosas, siempre y cuando haya un respeto mutuo de todas las partes por todas las opciones. En este sentido, comenta que:

PRIV-4-B (7:74). “Yo no soy creyente, ni soy una persona especialmente religiosa, además sabes que esto es una Fundación que pertenece... ni siquiera soy de la organización... , de hecho, el primer sorprendido cuando me propusieron el cargo fui yo...ni soy especialmente religioso, ni estoy en la Fundación, ni estoy en el reino... entonces, me parece positivo que haya gente como yo. Lo que sí que quiero evitar es que me convierta en una especie de marketing de valores... que tú digas, mira... la foto..., no, pero sí me parece positivo que la universidad tenga en cuenta otras opciones, ahora, que también te comento que si yo fuera “anti” sería absurdo que yo estuviera aquí, pero no yo, un profesor...yo puedo entender que haya un profesor ateo, lo que no puedo entender es que un profesor nuestro sea antirreligioso. Hay un matiz de asunción y eso para los conflictos es importante. Además, me parece que es importante, porque donde todo el mundo piensa lo mismo se piensa muy poco.”

7.2.1.5. Interdependencia

La interdependencia en el modelo de valores de Hall y Tonna, es un valor asociado a los niveles de desarrollo moral y ético más desarrollados (fase IV). Este valor significa la capacidad de reflejar la visión global de las cosas. Existe un reconocimiento de la

interdependencia de las personas en el mundo. Tanto las personas como las instituciones –los problemas del ser humano, como sus posibles soluciones- se contemplan en esta fase, desde una nueva y globalizadora perspectiva” (en Elexpuru y Medrano, 2001, p. 52). La persona actúa como “nosotros” con los demás, para potenciar la vida globalmente. (Elexpuru y Yániz, 2001).

La interdependencia es una característica asociada por Covey (1997) a las personas altamente efectivas; en este sentido, la interdependencia es el grado más elevado de eficacia personal. Se tiene en cuenta que para el desarrollo global es necesario respetar y comprender la compleja red de relaciones dentro de una organización y fuera de ella. Se requiere para ello una gran capacidad holística de la realidad.

Los dirigentes frecuentemente han hecho alusión a este valor como necesario en el liderazgo ético universitario, algunas citas evidencian la importancia de que el líder ético en la universidad tenga una visión global, holística o de conjunto, que posibilite la comprensión de la red de relaciones consustancial a una institución tan compleja como es la universitaria. Otras hacen hincapié en la capacidad para ser flexibles y entender las múltiples visiones del mundo, a través de una completa visión de la realidad (interna y externa a la universidad).

Por último, algunos dirigentes han comentado que perciben **dificultades** a la hora de trasladar este valor a los diversos equipos de trabajo. Esta cuestión la ven como todo un reto a alcanzar. En este sentido, es esencial que los equipos de trabajo universitarios comprendan cómo afecta su labor al conjunto de la comunidad universitaria y sociedad. PRIV-4-B (7:47). “La dificultad de mi trabajo es que la gente realmente entienda que no puedes pensar sólo en ti o en tu departamento, sino pensar en global. Eso es muy difícil. Esa me parece la dificultad mayor, el mayor reto es conseguir que la gente tenga una concepción global de la repercusión de su trabajo. Porque yo entiendo que tengas que pensar en tu departamento, porque es la gente que tienes delante; es decir, al Director de Ordenación Académica, lo que yo le digo él lo tiene que defender ante un grupo, y conseguir que un grupo asuma que tiene que trabajar más por una concepción global, cuesta muchísimo. Y luego el saber que lo estoy haciendo bien... “no estoy logrando que la gente tenga una visión global”, yo creo que ese es mi mayor fracaso...” (...) “Yo creo que es tiempo. Tiempo, un año y otro año...lo que no sirve es la pura teoría...tú le puedes decir a una persona: “mira, es que tu trabajo afecta a los demás y vamos en el mismo barco...”, sí, pero si no lo

vive, hasta que no llega un momento en que el trabajo de otro departamento le favorezca a él y le implique a él... y al final es tiempo y experiencia, pero experiencias incluso personales, existenciales, ¿eh?” (7:49).

Un rector comentaba sobre esta cuestión de los equipos que PRIV-6 (33: 61). “Yo creo que la mayor dificultad... que se yo... pues Vicerrectores distintos ven las cosas de modo distinto. El Vicerrector de asuntos económicos ve las cosas desde el punto de vista de lo que cuestan, y el Vicerrector de estudiantes ve las cosas desde el punto de vista de lo que hay que hacer. Entonces, claro, decimos mandamos a los estudiantes a jugar a baloncesto a Vancouver a unas chicas que resulta que han ganado el otro día en Valencia? Bueno, sí... pero, esto cuesta tanto...entonces el Vicerrector de asuntos económicos dice no y el Vicerrector que lleva los deportes dice sí. Claro...”

PRIV-1 (1:14). “Flexibilidad para ver lo que está pasando por ahí, no tanto una persona que esté sujeta a sus propias convicciones, o sea, coherente con sus convicciones, pero no entiendo que un líder tenga que ser necesariamente poseedor de la verdad. Yo creo que un líder es alguien que es capaz de entender las múltiples visiones que tienen las personas, la sociedad y el mundo en general y que sea permeable a esa realidad variopinta que existe.”

PRIV-2 (2:9). “Tiene que tener una visión de la realidad yo creo que completa”

PUB-2 (10:22). “Quizás el tener una perspectiva más global de los asuntos. Quizá muchas veces, uno tiene tendencia a estrechar su campo de miras y confundir, digamos, los intereses legítimos del grupo, del centro, de lo que sea, con el interés global de la institución. Y no digo que hay ahí temas de prevaricaciones sino, simplemente, yo creo que es una falta más amplia de miras... de intentar ver las cosas por encima de lo que es el entorno más habitual.” (...) “Sí, una capacidad holística de ver todo en su conjunto y de darse cuenta de cómo en algunas ocasiones lo que puede ser mejor para la institución puede que no sea bueno para su entorno... no hablo desde un punto de vista personal de intereses, sino de los intereses de un departamento, centro, en ese sentido, ¿no?” (10:24).

PUB-6-C (17:5). “El que seas una persona también con una visión de conjunto o una visión transversal.”

CS-3 (23:7). “Tiene que tener una grandísima credibilidad en que el ejercicio es para todos, que el mundo no es uno ni su entorno más cercano, sino que el mundo es plural y hay que tener la vista puesta en todo aquello en que tu acción influye, que es casi siempre en todo.”

CS-6-A (26:6). “Tiene que ser una persona comprometida en el sentido de que no solamente tenga en cuenta los objetivos estrictamente derivados de la gestión universitaria, sino de los que vayan un poco más allá... de lo que es el impacto de su gestión en la sociedad.”

La siguiente cita relata con gran precisión una aproximación al valor de la interdependencia cuando se accede por primera vez a un Consejo de Gobierno universitario. La interdependencia, tal y como señala este Rector es un valor que se adquiere en gran medida cuando se pasa a desempeñar tareas de dirección en la universidad: PUB-8 (19: 39). “Lo que sí percibes es que en los miembros del Consejo de Gobierno hay una evolución desde su participación en los órganos de gobierno, ya que vienen con una visión de la universidad muy parcial y se dan cuenta de la amplitud de la universidad a través de los órganos de gobierno, esto es como una ventana abierta en la que entra el aire de toda la universidad...y esto sí se nota en todos los que participan por primera vez en un Consejo de Gobierno. Porque la universidad es muy compleja, la hacemos compleja (algunas universidades más que otras...). El Profesor universitario, en general, está muy metido en su entorno, su trabajo y se preocupa pocas veces del conjunto, entonces esto le ayuda a ver el conjunto.”

7.2.1.6. Conducta ejemplar

Algunos dirigentes universitarios asocian la ejemplaridad como una característica esencial del líder ético en la universidad. PUB-6-A (15:5). “Desde el punto de vista de las cualidades, la principal es que hay que ser ejemplar. Que lo que él mantiene y lo que él propugna pues luego se concrete en su propia actuación personal. Y después pues que se someta a esos estándares éticos que se establezcan, que también es cierto que a día de hoy muchas veces no están puestos por escrito”. Otro Dirigente comenta que: PRIV-3-C (32:2). (El líder ético...) “Es una persona que tiene que dar ejemplo, en mi caso, con respecto al Decano, el Rector, los Profesores o Jefe de estudios.” (...) “Sí... sí... además, tanto la forma, como el fondo de las cuestiones es importante. Hay que dar ejemplo.” (32:6).

Teniendo en cuenta que este estudio se basa en el contexto universitario, es importante trasladar la siguiente observación de un Vicepresidente de un Consejo Social CS-6-B (27:6). “tienes que tener en cuenta que una universidad tiene un plus añadido de responsabilidad porque estás actuando sobre unas personas durante un periodo imprescindible en su vida que es el de formación, luego, al final, lo que estés formando, lo que estés dando ahora es lo q vamos a recibir en la sociedad, por eso, pienso que es muy importante en la universidad, y si es importante en cualquier organización sea gubernamental o no gubernamental, aquí más por el periodo formativo que están viviendo.”

Una de las variables más importantes de la dimensión formativa del liderazgo ético (MOMUCLE) está asociado a la *ejemplaridad en el liderazgo con fines formativos*, ya que el líder ético tiene, entre otras, una función eminentemente pedagógica, que se sustenta a través de una conducta ejemplar. La mejor manera de transmitir y hacer que se respeten unos valores y principios institucionales es a través de la conducta ejemplar de los profesionales que tienen la misión de dirigir la universidad. Treviño et al (2003, 2005) en sus estudios científicos dentro del ámbito empresarial, corroboran la importante influencia del líder ético en el desarrollo de conductas éticas por parte de sus equipos de trabajo. En este sentido, expone un dirigente que PRIV-3-C (32:11). “Yo sí que intento que me vean como una persona íntegra porque creo que una de las piezas clave es dar ejemplo. Si tú das ejemplo de integridad, es posible que tus colaboradores sean íntegros” (...) “puede potenciar, sin duda, que la gente tenga conciencia de que el ejemplo es un factor clave en la actuación ética y moral de las personas y eso tiene que surgir desde la propia alta dirección (nunca exigir a nadie por debajo aspectos éticos y morales... que te puedan pillar” (32:50). Un Vicerrector comenta que: PRIV-4-B (7:8). “Porque si no es muy difícil mandar sobre la gente. A mí me parece que lo más difícil que hay en el mundo es mandar sobre la gente, porque mandar no es imponerte, yo me creo lo de la *autoritas*... la idea de que la autoridad es algo más que el mando. O sea, si tú quieres que la gente trabaje bien, tú eres el primero que tienes que dar ejemplo y tienes que confiar en ti y eso no se consigue por decreto, se consigue a base de tiempo y que la gente vea que te preocupas, que te afecta...y entonces, sí que te obedecen, si no te obedecen de una manera que no es eficaz. Es lo que te decía antes sobre el ejemplo, yo soy el primero que tiene que dar ejemplo, si no es que es imposible.” (...) “El ejemplo es importante. El día 9 no tenemos clase, el día 9 no hay trabajo, entonces, yo no le puedo decir a mi gente que

venga y yo no estar. Algo tan sencillo como eso... si yo tengo que ir un día que no hay docencia, pero resulta que vengo y mis jefes no vienen... pues vaya jefes que tengo... es una cosa así de sencilla.” (7:51).

7.2.1.7. Altruismo

El altruismo es un tipo de motivación que persigue el bien común de la organización en detrimento de los propios intereses personales (Ciulla, 2006) En este sentido una característica asociada al líder ético es su nivel de altruismo esencial para poder desarrollar una gestión ética. Con frecuencia ha salido este tema en el discurso de los dirigentes, ya que como veremos avanzado el análisis³⁶, para los dirigentes entrevistados, uno de los mayores obstáculos en el ejercicio de su liderazgo ético se basa en la existencia de fuertes intereses personales y corporativos que son antagónicos al bien común de la organización.

Este valor está íntimamente relacionado con el *estilo de liderazgo de servicio*. Para Greenleaf (1977), la autoridad moral implica el *desarrollo de la conciencia* en detrimento del ego de las personas, la esencia de este tipo de autoridad sería el *sacrificio* a todos los niveles (económico o físico, mental) ya que trataría de despojarse de prejuicios teniendo una mente abierta; emocional, ya que es esencial mostrar un profundo respeto y amor por los otros; y, por último, espiritual, ya que es vital subordinar cuestiones personales por otro tipo de cuestiones más elevadas que conlleven el bien común.

CS-3. (23:7). “tiene que tener una grandísima credibilidad en que el ejercicio es para todos, que el mundo no es uno ni su entorno más cercano, sino que el mundo es plural y hay que tener la vista puesta en todo aquello en que tu acción influye, que es casi siempre en todo”

PUB-2 (10:24). “Sí, una capacidad holística de ver todo en su conjunto y de darse cuenta de cómo en algunas ocasiones lo que puede ser mejor para la institución puede que no sea bueno para su entorno... no hablo desde un punto de vista personal de intereses, sino de los intereses de un departamento, centro, en ese sentido, ¿no?”

³⁶ En el tema cuarto sobre los condicionantes del liderazgo ético de los dirigentes universitarios.

CS-6-B (27:24). “tienes que pensar si lo que estás haciendo es bueno para quien lo estás haciendo, lo mismo que si fuera para ti... si tienes ese principio en la vida, es bastante fácil manejarte. Entonces, no tomo ninguna medida... cuando hago una cosa lo hago por el bien de quien lo estés haciendo y por ende por el bien común.”

CS-8 (29:4). “Primero, el desinterés personal, que no busque el propio beneficio, que no busque la foto, que no busque la rentabilidad personal sino el interés general, el servicio a la institución y, que por lo tanto, sea extremadamente honrado, más características que tengan que tener... (reflexiona) también es muy importante la implicación en la causa...”

PRIV-1 (1:24). “Yo de mi equipo espero lealtad, que no sumisión, que significa que tu puedes estar viendo la película de esta manera y defiéndela a muerte... pero estamos defendiendo la universidad, no sólo tus intereses; que haya coherencia con los objetivos que nos hemos autoimpuesto como universidad, como visión, como misión...”

PUB-1 (9:38). “Yo creo que hay una cosa que hay que evitar y es que las personas pongan su interés personal por encima del institucional, sobre todo en un marco como es la función pública.”

PUB-5-A (13:5). “Lo que tengo claro, punto número uno es que ese liderazgo sea pensando en todos, es decir, no puedes tener un liderazgo ético si antepones tu yo frente al conjunto de todos, esa es la base, entiendo yo. Y esa es una cosa que por lo menos, para nosotros, que estamos mucho tiempo en la gestión, nuestro currículum personal, promoción, etc. se siente relegado a un segundo plano, al menos en mi caso. ¿Por qué crees que el bien conjunto es más importante que el bien individual? Mientras siempre pienses o antepongas tu bien personal al bien conjunto, pues seguramente las acciones a las que diriges la universidad no están “supeditadas” a tu ego o a tu yo...sino que tú haces las cosas que tienes que hacer, porque crees que las tienes que hacer y por qué la universidad es el paso que tiene que echar pa adelante. Aunque también a costa... por ejemplo, yo no soy Catedrático y seguramente por estar aquí rechazaré o pospondré la llegada a la Cátedra, pero bueno, uno asume el compromiso y bueno también es verdad que yo no cambio mi Cátedra por estar aquí. He hecho un Master intensivo en determinados aspectos que no hubiera aprendido si hubiera estado en mi despacho y tal...Entonces, los beneficios de la operación, tú me

dices ¿Qué significa? Pues significa eso, que si uno antepone lo suyo a lo de los demás pues seguramente el comportamiento es la parte menos ética de esa fiesta, entonces, yo diría que como eje fundamental tener un liderazgo ético es que estás pensando sólo y exclusivamente en la institución, en tus compañeros, en que se mejore la institución como institución y no estar pensando en que el Vicerrector salga más o salga menos en el periódico, a mí eso me da igual. Mi ego está suficientemente... si no llamo a mi madre.... (risas).”

7.2.1.8. Honestidad

En estudios relevantes en materia de liderazgo, se concluyó que los profesionales de una organización valoran por encima de otras características del líder, su honestidad e integridad (Kouzes y Posner, 1993). La honestidad o la honradez también ha sido un valor asociado al líder ético en el contexto universitario por parte de los dirigentes entrevistados. Algunas citas o evidencias de la importancia de este valor son las siguientes:

PRIV-4-B (7:6). “Capacidad práctica, de resolver problemas, humildad y honestidad.”

PRIV-5 (8:71). “Y el problema que tiene -esto lo hemos discutido mucho en reuniones- es que es un catalizador que actúa de forma asimétrica, es muy difícil de construir y muy fácil de destruir... o sea que en el momento en que se corre la voz de “mira, estos me han prometido que iba a ser un maestro en informática y resulta que tienen ordenadores del año 90...” pues aquello se desmorona...; por eso creo que aún a costa de perder determinados objetivos a corto plazo de expansión, de captación, de desarrollo... es preferible ser coherente y ser honesto en la medida de lo posible. Es fácil ser honesto con mayúsculas, todos somos honestos...pero es muy difícil mantener esa honestidad, con minúsculas, en las pequeñas cosas cotidianas.”

PUB-2 (10:6). “porque luego hay otras... como la honestidad, que se supone que todo el mundo la tiene que tener.”

CS-1 (21:6). “Hombre, sinceridad, honestidad, pero yo creo que la mayor tentación que tiene cualquier líder en este momento para, digamos, distorsionar sus decisiones es

precisamente el dejarse seducir por los cantos de sirena que supone el propio mérito personal, la consolidación de su orgullo profesional, etc.”

CS-4 (24:5). “Pues mostrar la claridad y la verdad de sus criterios, honestidad económica por supuesto y respeto a las personas.”

CS-6-A (26:4). “Pues fundamentalmente tiene que ser una persona honesta, en el sentido de ser transparente a la hora de tomar decisiones y hacer partícipe de ellas al resto de su equipo”

CS-8 (29:4). “Primero, el desinterés personal, que no busque el propio beneficio, que no busque la foto, que no busque la rentabilidad personal sino el interés general, el servicio a la institución y, que por lo tanto, sea extremadamente honrado, más características que tengan que tener... (reflexiona) también es muy importante la implicación en la causa...”

7.2.1.9. Compromiso

Los dirigentes visualizan el perfil de un líder ético en una universidad como un profesional comprometido con la institución y con la sociedad. Es importante para ello tener un sentimiento positivo de pertenencia a la institución, estar al servicio y comprometerse en el éxito de los fines institucionales, más allá de los intereses personales. Como señalan algunos dirigentes es necesario un espíritu de sacrificio personal, a veces, ligado con la complejidad que supone conciliar la vida personal y la profesional. Un Vicerrector comenta que:

PUB-5-A (13:24). “El mayor reto que tiene la comunidad universitaria por delante, es nuestra implicación con la universidad y esto no es un trabajo. Mientras que la gente considere que esto es un trabajo pues no es el concepto de universidad que yo tengo. Esto para mí no es un trabajo, porque disfruto de las cosas que hago... yo, por ejemplo, el Domingo estaba trabajando, no sé si esto es bueno o malo, pero uno se divierte con las cosas que le gusta hacer. A unos les gusta el fútbol, otros se divierten estudiando, investigando...; Esto no es una conservera, que tiene horarios y que la máquina se para a las tres. Esto no es una conservera, es un poquito más.”

Un Rector comenta a este respecto que:

PUB-7 (18:7). “Es decir, como no estés convencido del valor que tiene esta institución en el futuro de cualquier país, en sí no la puedes liderar. Tienes que estar comprometido e ir más allá, yo lo he dicho alguna vez y es que estoy enamorado de la universidad ¿Por qué? Porque creo que sin universidad no hay futuro; y poder dirigir la universidad es uno de los mayores retos que tiene un profesor y para mi es uno de los mayores honores. Para mi lo más importante es tener esa sensación.”

Un Decano expuso que PUB-6-A (15:83). “Desde que soy cargo. Y eso siempre ha supuesto un plus de dedicación a mi trabajo; porque tradicionalmente el Decano venía aquí a las 12.30 ó 13.00 y “¿Qué hay que firmar, qué tal, qué cual...?” y yo siempre he estado aquí, entonces, los compañeros PAS de Secretaría cuando tenían alguna duda, pues al primero al que tenían a mano, ¿no? independientemente de que luego, si era cuestión que competía al Decano pues lo hablara y se lo planteara...entonces, yo creo que en ese sentido me perciben cercano y comprometido porque yo siempre lo he visto así.”

Una Vicerrectora comenta que, PUB-6-C (17:4). “Para mí uno es el compromiso con la universidad, la identificación que es una de las claves del compromiso, eh... y el trabajar por y para, es decir, entender que líder es una persona del equipo que tiene sus funciones, pero el liderazgo imprime el trabajo persona”

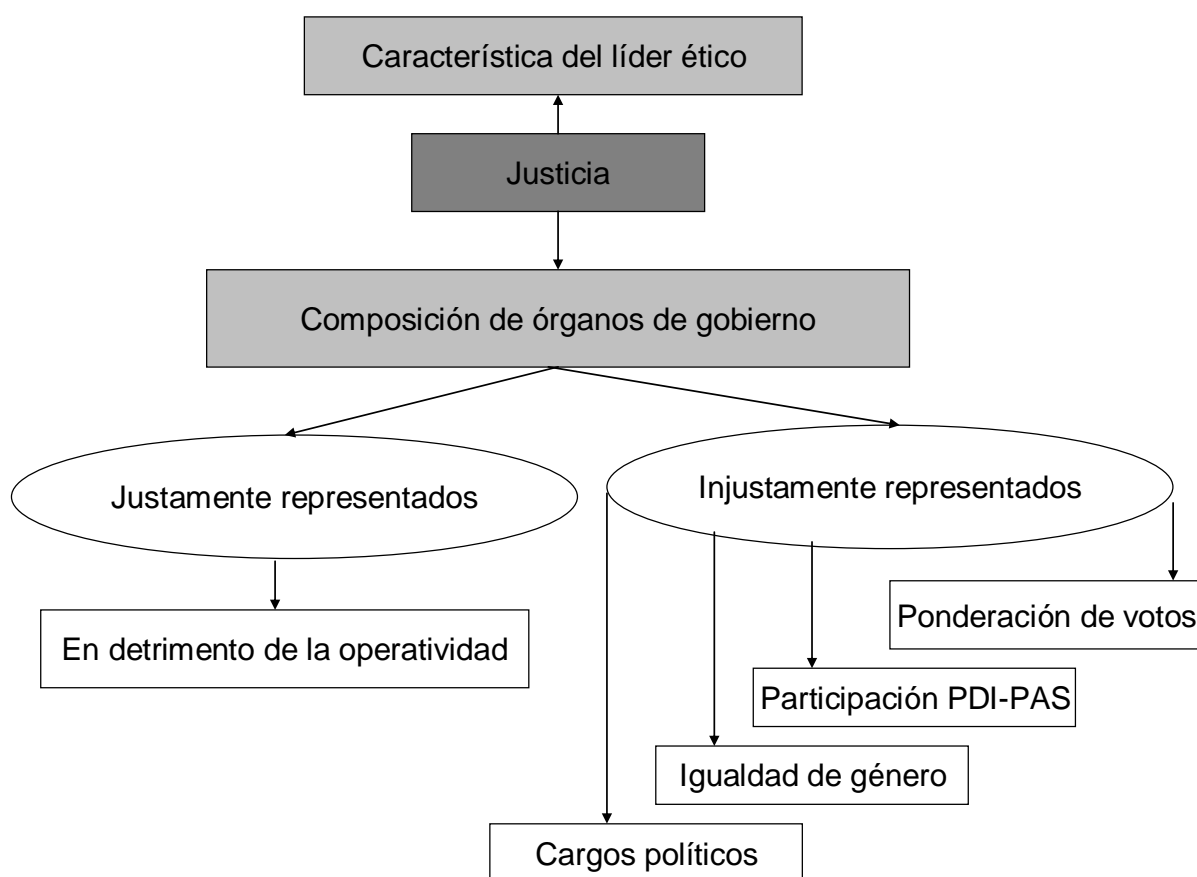
Un Rector hace hincapié en el aspecto del compromiso social, PUB-1 (9:7). “También es destacable una responsabilidad social, no tanto responsabilidad individual, sino en el plano social. La palabra quizá más asociada sea compromiso, compromiso con la sociedad...” (...) “tienes que estar dedicado a esto, ese es el compromiso que tienes, en definitiva, es estar al servicio y comprometerte.” (9:95)

7. 2.1.10. Justicia

Dentro del análisis de este principio ético en el discurso de los dirigentes han emergido tres categorías que se analizarán a continuación. Se expone un gráfico para facilitar la comprensión general de este tema:

- Categoría 1. Justicia como característica ética del líder.
- Categoría 2. Justicia en la composición de los órganos de gobierno.
- Categoría 3. Injusticia en la composición de los órganos de gobierno.

Figura 34. Justicia en la composición de los órganos de gobierno universitarios



La justicia es un valor asociado, como se ha visto en el tema anterior, al concepto de liderazgo ético. Para los dirigentes, es un valor esencial del líder ético en la universidad. El que éste sea percibido como un profesional que defiende criterios de justicia interna es un elemento determinante de su credibilidad. Nadie confiaría en un dirigente universitario que no fuera justo o equitativo en su práctica directiva.

En cuanto a este gran principio ético, se ha reflexionado a lo largo de la investigación con los dirigentes universitarios sobre la justicia y la composición de los órganos de gobierno universitarios. En primer lugar, la justicia ha sido abordada desde el punto de vista de la *igualdad de género* en la universidad, ya que algunos dirigentes concluyen que el contexto universitario actual (en el ámbito público y privado), al igual que otros ámbitos organizativos, debería tener en cuenta este criterio de justicia a través de una igualdad de oportunidades en el acceso a estos puestos de responsabilidad universitaria. En segundo lugar, hay diversidad de opiniones sobre si la composición actual de los órganos de gobierno respeta un principio de justicia organizativa. Algunos dirigentes consideran que en la teoría la composición de los órganos de gobierno es justa, otros, en cambio, consideran que habría que introducir o eliminar algunos agentes con el fin de contribuir a una mayor justicia interna.

7.2.1.10.1. Justicia como característica ética del líder

En primer lugar, varios dirigentes hacen hincapié en la necesidad de ser justos e incluso intervenir en casos de injusticia:

PRIV-2 (2:80). “en ocasiones ves que las personas no siempre son tratadas adecuadamente, que no siempre se da la justicia en la relación que tú quisieras, pero hay que intentar que se cambie hacia esa dirección. Y los cambios hacia esa dirección son cambios de convencimiento, de creación de ambiente, de creación de relaciones justas...”

PUB-5-B (14:39). “Y luego, pues intentar ser lo más justo posible, es decir, si para uno de Derecho escribir un libro es lo más de lo más...eso debería equipararse a lo que puede hacer una persona de biomedicina, publicar en tal revista... pues esas dos cosas tienen que ser iguales.”

PRIV-3-B (4:26). “Yo creo que crear un clima ético sólo lo puedes hacer cuando la gente es consciente o ve que realmente tu intentas ser justo, ecuánime, meditar bien, no tomar decisiones a la ligera y tratar a la gente con todo el respeto que se merecen. Y, en ese sentido, yo creo que hablando de este tipo de cosas abiertamente pues transmites que es algo importante, pero no hago nada específico para sensibilizar... no hago campañas (risas).”

PRIV-3- C (32:5). “Yo, por ejemplo, a todos mis estudiantes les trato de usted, ahí hay un aspecto ético de profesionalidad que yo creo que es importante; ningún aspecto de

discriminación social por parte de sexo ni raza, ¿De acuerdo? Yo en comentarios desafortunados, ni siquiera en pequeños entornos, no quiero darlos ni en la máquina de café. Ese es el conjunto de aspectos en los que uno demuestra que es líder desde un planteamiento ético o moral.”

7.2.1.10.2. Justicia en la composición de los órganos de gobierno universitarios

Justicia e igualdad de género en los cargos de gestión universitaria

Dentro de este valor ético que es la justicia, ha emergido una cuestión importante para cinco dirigentes entrevistados, que se trata de la justicia en la igualdad real entre hombres y mujeres que ostentan cargos de poder y responsabilidad en la gestión universitaria. Este tema ha sido tratado por algunos dirigentes y es interesante analizar cómo perciben esta realidad de la mujer en el gobierno de las universidades. Los dirigentes que han comentado este tema perciben que no hay una igualdad real entre hombres y mujeres en cuanto a puestos de gestión y que sería interesante y enriquecedor incorporar ese “liderazgo femenino” en el proceso de toma de decisiones. PRIV-4-A (6:38). “Porque al final la justicia es la igualdad de oportunidades.”

Algunos dirigentes de universidades privadas y públicas comentan lo difícil que es sobre todo para la mujer en la universidad pública acceder a un puesto de alta responsabilidad. Este tema llama la atención, teniendo en cuenta que la presencia femenina es muy amplia en el contexto universitario, pero puede evidenciarse en los datos, y los datos actuales indican que existe una mayor presencia masculina en cargos de responsabilidad universitaria tanto en los Consejos de Gobierno y Equipos Directivos, así como en los Consejos Sociales.

A continuación, exponemos unas citas para profundizar en las ideas de los dirigentes sobre esta cuestión. Un Secretario General traslada esta idea de la siguiente manera:

PRIV-4-A (6:40). “Y en la universidad pública es muy difícil que haya mujeres que lleguen a ser Rectoras, pero ocurre también en el ámbito privado de las empresas y si lo trasladamos a las universidades privadas pues sería algo parecido, por el propio rol de la mujer en la sociedad. Sé que este tema, además, es muy polémico, ¿no? pero bueno, la mujer y la maternidad, y la responsabilidad que hay en la institución familiar e incluso olvidándonos de la familia hombre-mujer-hijos, al final, a la mujer le toca bailar con la más fea y le toca hacer muchas cosas que le impide hacer otras, es un

poco un tema de jerarquía de valores y yo creo que eso es lo que acaba influyendo. Decía que en la pública es, además, más difícil porque en la pública le incluye una serie de componentes que lo hace mucho más difícil...porque al final en la pública tienes los sexenios, o sea, el paso del tiempo y estar en determinados estadios que vas tal... eso no te ocurre a lo mejor en las privadas, a lo mejor en la privada sólo hace falta que seas Doctor y punto. En una pública para llegar a un nivel incluso de competencia y de poder de concurrir o eres mínimo Directora de Departamento o Decana y de ahí para arriba, o si no, realmente, no tienes ninguna opción. La dinámica de fuerza en una universidad pública te lo hace imposible, imposible... en la privada no, o sea, en la mía no, pero creo conocer a bastantes de las privadas, por el tiempo que llevo...porque los privados duramos más en estos organismos que los públicos y eso hace que conozcas más las instituciones, sus personas...”

Una Vicerrectora comentaba a este respecto que PRIV-3-B (4:19). “pero, también es cierto que el sistema no busca esa equidad y creo que si se buscara, podría haber cuotas de participación de mujeres mucho mayores y creo que eso sería positivo” (...) “Yo creo que no está justificado en absoluto y creo que es un error. Estoy en muchas reuniones y soy la única mujer, ahora tenemos una Decana..., pero en muchas reuniones he estado yo sola y bueno en los últimos nombramientos (de una Decana y Vicedecana) realmente nos decíamos lo importante que es, ¿no?, porque es otra sensibilidad y forma de aproximación a los problemas; y yo creo que no sólo enriquecen, sino que realmente, además, yo me veo muchas veces en la circunstancia de estar en discusiones y yo ver cosas diferentes; y no creo que sea yo por mi persona, yo por mi condición de ser mujer, lo veo diferente y me aproximo a las cosas de manera diferente...entre que soy humanista y soy mujer, facilito mucho el diálogo, por así decirlo...; porque a lo mejor ellos ven las cosas claras y tienen cuatro puntos y yo les hago replantearse todo. Veo las cosas de una manera más holística, no voy a problemas puntuales o a... y yo creo que esto es una cosa que lo tiene más incorporado la mujer, una visión mucho más amplia. (4:15). “¿Por qué no hay mujeres?... Bueno, se van incorporando cada vez más... ahora hay varias Rectoras, desde hace poquísimos años, hay bastantes Vicerrectoras...; pero como dices el porcentaje de mujeres en la academia es enorme (tanto a nivel de estudiantes, como profesores, etc.) pero no sé por qué a nivel directivo hay menos mujeres, realmente creo que es erróneo...; creo que probablemente como en todos los trabajos, a lo mejor, en los momentos en los que puedes desarrollarte más profesionalmente coinciden con la maternidad, con tu disponibilidad; pero, también es cierto que el

sistema no busca esa equidad y creo que si se buscara, podría haber cuotas de participación de mujeres mucho mayores y creo que eso sería positivo. Ahora no estoy considerando el tema de cuotas: que la mitad tengan que ser mujeres y la otra mitad hombres, porque este contexto ha superado la necesidad de hacer ese tipo de cosas, ¿no?, pero sí creo que los órganos de gobierno deberían de motivarlo, porque hay donde escoger...hay gente muy buena en las universidades. Creo que todavía estamos anticuados en la universidad, no sé si tú lo percibes, pero todavía hay como una remora..., aquí por lo menos Θ sí. En las universidades publicas es muy político, yo creo que la mujer en ese sentido es menos agresiva a la hora de presentar candidaturas de meterse en esos “rollos” que al final te pueden afectar para tu futuro, yo creo que la mujer en ese sentido es menos luchadora y en la universidad privada, en este contexto, creo que deberíamos renovarnos y, para ser una universidad joven y privada, hay estructuras de organización antiguas. (4:17).

Un Rector comentaba sobre la igualdad de género en la gestión universitaria que PRIV-1 (1:56). “No, no, no... soy consciente de eso, ¿eh? El otro día la foto que sacamos de Rectores, cuando se iba Θ , la verdad es que mujeres había muy poquitas... pero lo mismo Θ , ¿eh? En la foto de familia de inauguración de la Θ había 2 mujeres y 64 hombres. Bueno, esa es la realidad, pero creo que las mujeres llegaréis, ya estáis viniendo...lo importante es que no haya una discriminación de facto; y en la medida en que estáis y os van a valorar... ya llegaréis...; pero eso sí, el meter sí o sí, porque sí... no me gusta.”

Un Presidente de un Consejo de Gobierno comenta que PRIV-2 (2:39). “En nuestro caso debería de haber más mujeres, porque sólo tenemos tres mujeres.”

Un Secretario General comentaba que PRIV-4-A (6:36). “Era gracioso, porque estuve en otra sectorial diferente, representando a la universidad, y claro, estaban con el reglamento y, claro, decían donde pone Rector tiene que poner Rectora, donde pone Director tiene que poner Directora, pues, está muy bien, pero es un mero formalismo luego al día siguiente sale la noticia en la prensa y hay muchísimos más hombres que mujeres en los órganos colegiados de las universidades...muchísimos más Catedráticos que Catedráticas, muchísimos más tal... para mí eso no es lo importante, lo importante es saber si las mujeres tienen las mismas oportunidades que los

hombres. Y a tener las mismas oportunidades, también me refiero a tener las mismas expectativas en todos los ámbitos: salarial, en cualquier otro tipo de circunstancia que vaya aparejado, ¿no? Entonces, yo creo que si hablara de mi universidad, en esta universidad a mi juicio existe la igualdad de oportunidades, no hay a prioris. Y de hecho, me da la sensación que hay bastantes más mujeres que hombres como personal de la universidad. Y quizá a nivel Directivo hay menos, pero no es un tema buscado, no es provocado, de hecho cuando surge el impulso de una nueva carrera, normalmente siempre buscamos al líder que la lleve y vamos, si es mujer, mujer y si es hombre, hombre. Porque al final la justicia es la igualdad de oportunidades.”

Un dirigente³⁷ profundizaba en la desigualdad entre hombres y mujeres en cargos de gestión sobre todo en ciertas áreas que han sido por tradición del ámbito masculino, exponiendo que el “techo de cristal” es una realidad para las mujeres que emprenden su carrera profesional en las universidades Θ (25:44) “Pues yo te lo explico... porque hay un 13% de mujeres Catedráticas nada más, en este momento. Y hasta hace nada, hasta hace cinco años, han sido un 9%, antes ¡ni una de cada diez! Entonces, los Directores de Departamento son Catedráticos en su mayoría, los Vicerrectores son Catedráticos en su mayoría, entonces, empezando por ahí ya a escala todo: Vicedecanos, Decanos, Directores...; depende de áreas, por ejemplo, hay áreas completamente feminizadas: arte, literatura, filosofía, ahí sí que te encuentras con mujeres, pero en ciencias, en ingeniería son todo hombres, entonces, casi todos los Catedráticos son hombres. ¡Piensa que te estoy diciendo que es uno de cada diez! Tú buscas diez departamentos, diez posiciones de vicerrectores....; Rectoras de universidades ha habido a lo largo de los últimos 25 años te diría... no sé si me equivoco- ¡que hay 50 universidades públicas!- pues a lo mejor habrá habido diez personas.” (...) “Es el techo de cristal...si te metes en este tema es apasionante, desde luego...pero es que en el mundo de la empresa, la mayoría de presidentes de Consejos Sociales, son o altos ejecutivos o empresarios de multinacionales, de banca o empresarios... y mujeres empresarias a altísimo nivel, ahora mismo, con tradición, ahora mismo ya hay...pero piensa que la media de edad de los Presidentes es de 60 años... eso quiere decir que tienen que ser personas que llevan 20 años en la vida activa en esos cargos. Porque claro, Presidentes de Andalucía hay ocho Presidentes y ahí si que hay dos o tres mujeres empresarias que son Presidentas de Consejos Sociales. En Madrid ninguna, por supuesto, ni la ha habido, ni se la espera claro...; y Secretarios, si te has fijado, también hay más hombres que mujeres. Estos puestos

³⁷ No se especifica órgano de gobierno, porque por el contenido podría ser identificado.

son para hombres en general. Porque son altos cargos y porque son gente que tienen que tener una trayectoria como te digo de 20 años de proyección profesional. Entonces, tú en el mundo de la empresa miras los Consejos de Dirección y mira los Presidentes. Y en los Consejos de Gobierno es por la razón académica, esos cargos están reservados para Catedráticos y, luego, además, las mujeres que somos Catedráticas no queremos tampoco..., no creas que es fácil sobre todo a esta edad a partir de los cincuenta, cincuenta y tantos años ya sí porque tienes el tema de los hijos bastante colocados, pero con cuarenta y cinco años tienes montañas de hombres que matarían por todos estos puestos y montones de mujeres que habiendo llegado, no quieren saber nada porque lo que quieren es compaginar, conciliar... ellas tienen ese problema. Es decir, la conciliación que les aporta la sociedad, la universidad, las guarderías, es que no les sirve, porque no es conciliación a medida. Eso lo hacen ellas, por su horario, claro, concilian con su horario, ellas y el horario. Entonces, aunque les pongan la guardería, quizá no les resulta eso para nada.... El tener los críos cerca porque encima tienen que estar... es mucho mejor que les dejen hacer flexibilidad, la mejor conciliación para la mujer es que elija sus horarios, y del hombre también.... Pero esa es la verdadera razón, una, en los Consejos de Gobierno el hecho de los Catedráticos, y en los Consejos Sociales, tanto altos directivos de empresas, que hace 15 ó 10 años no había mujeres, y claro, si tienen sesenta años tienen que haber empezado hace quince años. Y son poquísimas las mujeres que hace quince años en este país... Y luego, los Secretarios, porque son altos cargos también, o sea, es gente que proviene de distintos lugares, pero en general, son altos cargos: técnicos del estado... hay muchos más hombres que mujeres dispuestos a estos temas. Y en las universidades privadas de la iglesia tampoco te vas a encontrar mujeres...; yo creo que nos han descubierto hace poco. Hasta hace poco, es verdad que ese techo de cristal, una de las componentes del techo de cristal son los temas sociales que pesan sobre las mujeres o pesaban más antes que ahora, yo creo que ese es el punto uno. Pero el punto dos era... llamarle machismo ahora es absolutamente despectivo, más con todos los problemas de violencia de género ligados al machismo; pero el machismo tampoco tiene que tener esa connotación tan absolutamente negativa, sino que simplemente de la estirpe masculina -llamémoslo así -. Había una tradición de que en las comisiones, en las contrataciones, ellos se protegían a ellos, o sea, ellos no conocían bien si de verdad eran eficaces o no las mujeres. Ya no era voluntad, sino digamos desconocimiento. Ellos no sabían si se podía confiar en ellas o no, porque en cualquier momento, les daba la espalda, se iba a la familia y dejaba colgado el tema. Ahora se han dado cuenta de que no es así. Si

hemos conseguido una carrera universitaria y hemos hecho los primeros pasos profesionales compaginando una cosa con la otra, ¡cómo vamos a colgar a mitad de carrera ese tema! ¡No! si hemos hecho ya lo peor, lo más fácil, que es cuando los chicos son un poquito mayores, cómo vas a colgar cuando tienes cuarenta y cinco o cincuenta años... ¡Cómo se les ocurre que vas a colgar tu carrera profesional, cuando lo más complicado que ha sido tener los hijos con dos, tres años, las guarderías, los médicos, las actividades extraescolares, los amigos, la familia, los amigos, los cumpleaños, los padres...! ¡Si has llevado todo eso, cómo con cincuenta años que ya los hijos caminan solos no vas a confiar! Entonces, empiezan a confiar en la empresa y tal..."es que valen muchísimo" "pero si es que además son hiper-responsables", "pero si es que además lo que dicen lo hacen, no son como esos cantamañanas que esos sí que dan la vuelta y se cambian la vida en veinte minutos, éstas no...", o sea que es verdad... y ahora mucha gente en empresa y tal, lo que pasa es que ya esa tradición de confiar en ellos, esa actitud un poco machista corporativa, ya no tiene para ellos valor. Los listos se han dado cuenta de que metiendo mujeres, confiando en ellas, les sacan los temas adelante, pero mucho mejor que otra gente, ¿eh?" (25:48).

7.2.1.10.3. Críticas sobre la justicia en la composición de los órganos de gobierno universitarios

Como se apuntaba en la introducción de este apartado, hay disparidad de opiniones sobre esta cuestión. Para algunos dirigentes universitarios los Consejos de Gobierno, Equipos Directivos y Consejos Sociales están justamente representados por los diversos estamentos universitarios y sociales que los componen. En este sentido, el debate no se encuentra en la defensa de la garantía de un principio de justicia en la gestión universitaria, sino más bien en la necesidad de equilibrar este principio de justicia, con el valor de la operatividad.

En el caso de las universidades públicas la crítica más común por parte de los dirigentes se centra en el hecho de que el estilo participativo y democrático de la gestión universitaria y del exceso de miembros en los Consejos de Gobierno, hacen poco operativo y ágil el proceso de toma de decisiones. En el caso de algunas universidades privadas, sus dirigentes comentan que la justicia no radica tanto en que ciertos estamentos (como el alumnado, por ejemplo) participen en la toma de decisiones, sino más bien, en que se consideren los cauces necesarios para que puedan expresarse y sugerir mejoras a los responsables de la gestión universitaria (por ejemplo, a través, de la figura del defensor universitario). Esta cuestión del

alumnado, también ha generado debate a lo largo de las entrevistas con dirigentes de universidades públicas, puesto que algunos comentan que no es tanto si un estamento debe participar o no, sino que debiera plantearse un cambio en el sistema de ponderación de votos. Generalmente, se pone el mismo ejemplo en el proceso de elección de un Rector³⁸, para algunos dirigentes, la ponderación para escoger el Rector debería de ser inferior en el caso de los estudiantes. Algunos justifican esta cuestión argumentando que los alumnos no saben con precisión qué es lo mejor para la universidad, desconocen los temas universitarios y, además, PRIV-5-B (14:72). “los estudiantes, es un problema, porque los estudiantes están de paso.”

Por otro lado, algunos dirigentes de universidades públicas han comentado que la injusticia en la composición de los Consejos de Gobierno también se asocia a la necesidad de que el personal de servicio (PAS) y el personal académico (PDI) tengan la misma ponderación de votos y por lo tanto la misma capacidad para influir por igual en las decisiones ejecutivas de la universidad. Para un dirigente, existe también un problema en términos de justicia en la gestión universitaria, que es la necesidad de equiparar en participación al personal funcionario y al personal contratado.

Por último, algunos dirigentes de Consejos Sociales han comentado que en la teoría estos órganos de gobierno están justamente representados, pero al igual que en el caso anterior, se habla de una cierta inoperatividad por el volumen de personas que lo componen, así como su escasa dedicación y contribución debido a los cargos públicos que representan. La crítica más común que trasladan algunos dirigentes a este respecto, es la necesidad de prescindir de cargos políticos, afinar en la selección de los Consejeros por parte de las Administraciones correspondientes, y separar definitivamente lo que es la universidad pública de lo que pueden suponer ciertos intereses políticos³⁹.

Para consultar evidencias (citas) de los códigos y categorías, consultar tabla E en ANEXOS

³⁸ El sistema de elección del Rector en la universidad pública, fue uno de los temas más tratados por los dirigentes universitarios. Se analizará dentro de la categoría “crítica al sistema de gobernanza actual” dentro de los condicionantes éticos de los Consejos de Gobierno de universidades públicas.

³⁹ Este aspecto se tratará en mayor profundidad en el tema cuarto sobre los condicionantes éticos de los Consejos Sociales.

7.2.1.11. Prudencia

La prudencia es una de las grandes virtudes Aristotélicas por excelencia. A través de esta virtud intelectual, se defiende que el buen político es un hombre prudente, aquel que actúa con moderación, es decir, que conoce cuál es el término medio en cada caso, y que puede ver lo que es bueno para ellos y para los hombres. En el libro VI, capítulo IV de la obra *Ética a Nicómaco*, Aristóteles expone que “En cuanto a la prudencia, puede formarse de ella una idea, considerando cuáles son los hombres a quienes se honra con el título de prudentes. El rasgo distintivo del hombre prudente es al parecer el ser capaz de deliberar y de juzgar de una manera conveniente sobre las cosas que pueden ser buenas y útiles para él, no bajo conceptos particulares, como la salud y el vigor del cuerpo, sino las que deben contribuir en general a su virtud y a su felicidad. La prueba es que decimos que son prudentes en tal negocio dado, cuando han calculado bien para conseguir un objeto honroso, y siempre con relación a cosas que no dependen del arte que acabamos de definir. Y así puede decirse en una sola palabra, que el hombre prudente es, en general, el que sabe deliberar bien.”

Es destacable apuntar que los dirigentes que han defendido esta característica ética como importante en el liderazgo ético son Doctores en Filosofía. El primer caso, se trata de un Rector que expone el concepto de Frónesis (Aristóteles). Este concepto alude a la “sabiduría o deliberación práctica” que tienen las personas. Frónesis viene del latín prudentia que a su vez viene del griego phronesis su definición era conciencia, o sea, comprender la diferencia entre el bien y el mal. Phronesis viene de phroneo que significa comprender. Frónesis es la habilidad para pensar cómo y por qué debemos actuar para cambiar las cosas, especialmente para cambiar nuestras vidas a mejor.

Con relación a este tema un Rector comenta que PUB-9 (20:11). “(...) y en realidad una cosa que es más de filósofo si tú quieres, y una cosa que Aristóteles llamaba Frónesis y que se ha traducido de muchas maneras, pero que quiere decir capacidad de tomar decisiones atendiendo, no sólo a los principios que me guían, sino a las circunstancias contextuales y particulares en las que esa decisión es tomada, por lo tanto, los efectos particulares que van a generar. Capacidad de deliberación práctica, yo creo que esto, en un lugar como el que estoy ocupando es muy importante. La capacidad de deliberación práctica es la virtud central, la que engarza las virtudes... conlleva todo esto: capacidad de empatía con los demás, escuchar el punto de vista de todos, capacidad de flexibilidad, todas estas cuestiones.”

Otra Vicerrectora comenta sobre las características que deben asociarse a un líder ético en la universidad qué éstas deben ser PRIV-3-B (4:8). “cautas a la hora de tomar decisiones y, sobre todo, capaces de enfrentarse a situaciones de crisis...” (...) “cuando la gente es consciente o ve que realmente tu intentas ser justo, ecuánime, meditar bien, no tomar decisiones a la ligera” (4:26).

Hay que señalar la diferencia que existe entre la prudencia y el código “*evitación del enfrentamiento*”. Este segundo código se analizará avanzado el análisis (en el tema de los condicionantes éticos) tiene una connotación negativa. El líder evita el enfrentamiento, más que por ser prudente, por miedo, por interés personal, por impotencia o por desidia. Es un matiz completamente diferente, pero ambos códigos pueden confundirse en el discurso de los dirigentes.

7.2.2. Características psico-afectivas

El liderazgo es en esencia una relación emocional (Solomon, 2000). En el marco teórico se definía la dimensión psico-afectiva como aquella que tiene que ver, entre otras cosas, con la *inteligencia emocional* o madurez psicológica que posee el líder a la hora de afrontar eficaz y éticamente sus relaciones con uno mismo y con los demás. Se decía que era un aspecto esencial del liderazgo que ético ya que era un elemento fundamental en un proceso de influencia ética y eficaz.

También se comentaba en esta dimensión que la gestión de las emociones y de lo que se ha denominado como *capital emocional* es una de las principales tareas del liderazgo ético. Desde esta perspectiva, se mantenía la premisa de que la ética en el liderazgo está estrechamente ligada con el nivel de madurez o inteligencia emocional de los líderes. Goleman, Boyatzis y McKee (2002) en uno de los estudios más relevantes para esta investigación, concluyen que “el clima emocional de una organización da cuenta entre el 20% y el 30% del rendimiento de sus miembros” (2002, p. 47) y “el modo en que los trabajadores experimentan el clima de su empresa depende entre un 50% y un 70% de las acciones del líder” (p. 48).

En esta dimensión tratamos el estilo de liderazgo resonante o primal que explicaba en gran medida una de las cuestiones fundamentales del liderazgo emocionalmente inteligente. Este estilo fue denominado por los autores como Resonante o Primal, “el liderazgo primal es resonante porque la tarea fundamental del líder consistiría en

despertar los sentimientos positivos de sus subordinados; produce resonancia, es decir, un clima emocional positivo que moviliza lo mejor del ser humano y que es la base de la eficiencia y buenos resultados organizativos ya que para los autores, el liderazgo emocionalmente inteligente alienta la resonancia y aumenta el rendimiento. El liderazgo resonante es “un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva” (p. 49).

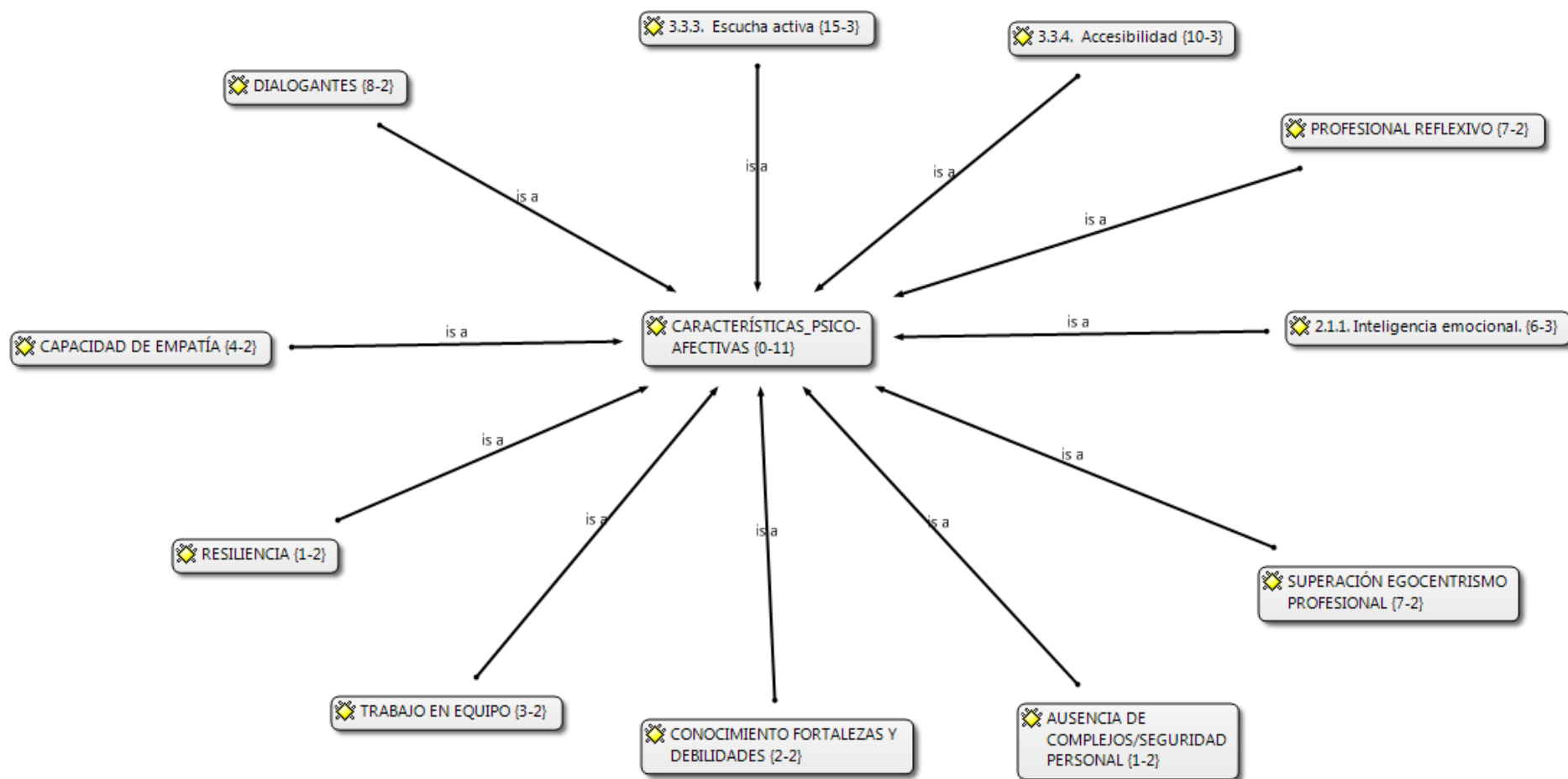
Dentro del análisis de resultados, se ha comprobado que los dirigentes también asocian al perfil de un líder ético un componente elevado de **inteligencia emocional**. Una dirigente comentaba a este respecto que CS-9-B (31:5). “creo que independientemente de si estás en primera línea, si eres el Presidente o el Vicepresidente, o eres el Secretario yo creo que al final los rasgos deben definir a todos. ¿Qué rasgos debemos de tener? Pues mira, yo creo que un gran componente de inteligencia emocional, más en la universidad.”

Otros dirigentes señalan algunas capacidades psicológicas que asocian al líder ético en la universidad (se exponen por orden de importancia, en función del número de citas): *escucha activa (10 citas)*, *accesibilidad (6)*, *superación del egocentrismo (5)*, *capacidad de empatía (4)*, *profesional reflexivo (3)*, *trabajo en equipo (2)*, *profesional dialogante (2)*, *conocimiento de las propias fortalezas y debilidades (1)*, *ausencia de complejos-seguridad personal (1)* y *resiliencia (1)*.

En resumen, sobre las características más importantes, la mayoría de dirigentes entrevistados visualizan al líder ético como un profesional emocionalmente inteligente que, en primer lugar, escucha permanentemente lo que la comunidad educativa tiene que decirle; en segundo lugar, se muestra accesible, empático y cercano a las personas de la organización; en tercer lugar, ha “superado las tentaciones del ego”, y, por último, es un profesional reflexivo que enfatiza un diálogo con el resto de la organización.

A continuación, se expone el mapa conceptual con los códigos asociados. Para analizar las citas (evidencias) consultar tabla F en ANEXOS.

Figura 35. Características psico-afectivas



7.2.3. Experiencia (dimensión técnica)

Covey (1993) comenta que una de las principales fuentes de autoridad dentro de las organizaciones se basa en la *ética de expertos*, es decir, a la experiencia y el dominio técnico de un profesional sobre una determinada materia. Este apartado está relacionado con lo que Zaleznik (1991) denominaba como “*Sustancia del liderazgo*” que tiene que ver, en parte, con las competencias técnicas del líder. Nadie confiaría en un profesional si no garantizara tener unos conocimientos previos y una experiencia que avalen la calidad técnica y profesional de sus actuaciones.

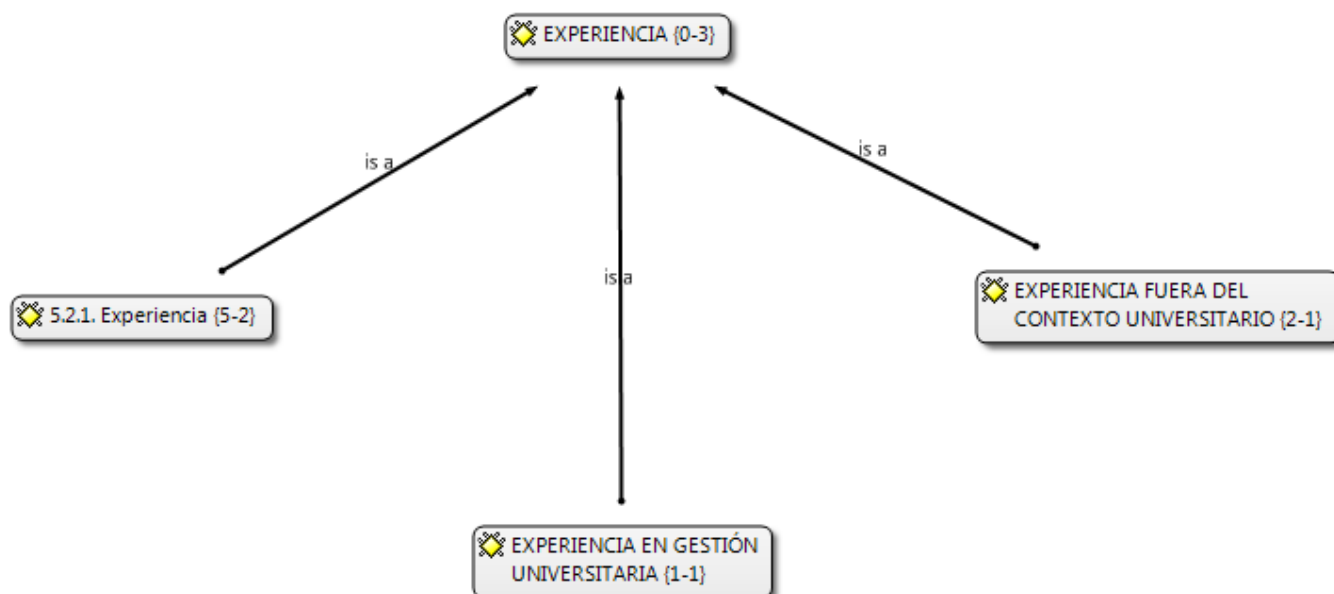
La experiencia la asociamos en el MOMUCLE con la dimensión técnica y para algunos dirigentes supone un elemento que debe aportar el perfil de un líder ético en la gestión universitaria. Un Presidente de un Consejo Social afirma que CS-3 (23:5). “Un líder tiene que tener, además de una capacidad proactiva importante, eso es imprescindible, un nivel de conocimiento determinado y una experiencia, eso es indudable y aquel que no la tenga la tiene que adquirir o suplir con voluntad lo que la experiencia no le da.” (...) “tiene que tener conocimiento, evidentemente, tiene que tener experiencia, tiene que tener dedicación o fe en lo que está trabajando y tiene que tener una demostrada capacidad de diálogo y de trabajo en equipo, ¿no? defender sus ideas.” (23:70).

Para un Rector, es importante el conocimiento y una amplia trayectoria profesional en la universidad de referencia:

PUB- 4 (12:6). “Y yo creo que las instituciones universitarias, al menos en España, donde se produce esa situación, donde el líder o el Rector normalmente es alguien que lleva muchos años dentro de la institución, en la elección se producen esas relaciones. Creo que es difícil -no sé si habrá algún caso donde haya Rectores que no hayan tenido una larga vida dentro de una universidad.”

Algunos dirigentes, por lo tanto, se han referido a la necesidad de aportar una experiencia en sentido general, otros han hecho hincapié en la necesidad de poseer experiencia en el ámbito universitario y, por último, dos dirigentes comentan la importancia de trasladar la experiencia adquirida durante su trayectoria profesional en la empresa al contexto universitario.

Figura 36. Experiencia del líder ético



Como se comentaba anteriormente, dos dirigentes comentan que, además, es importante contar con una experiencia fuera del contexto universitario. Un Rector explica que:

PRIV-5 (8:10). "(...) si es posible, tienen que tener una experiencia fuera del mundo universitario, una sensibilidad especial de saber que la universidad tiene, de alguna manera, un sentido de satisfacer una determinada necesidad"

Y, por último, un Adjunto a Vicerrector expone lo importante que ha sido para él trasladar el conocimiento y experiencia adquirida fuera de la universidad al contexto universitario:

PUB-5-B (14:4). "Yo desde que llegué a la universidad -que no hace mucho tiempo- siempre he intentado traerme lo que aprendí en la empresa privada. He estado como responsable de grupos en la gestión de una empresa privada".

7.2.4. Habilidades y conocimientos técnicos

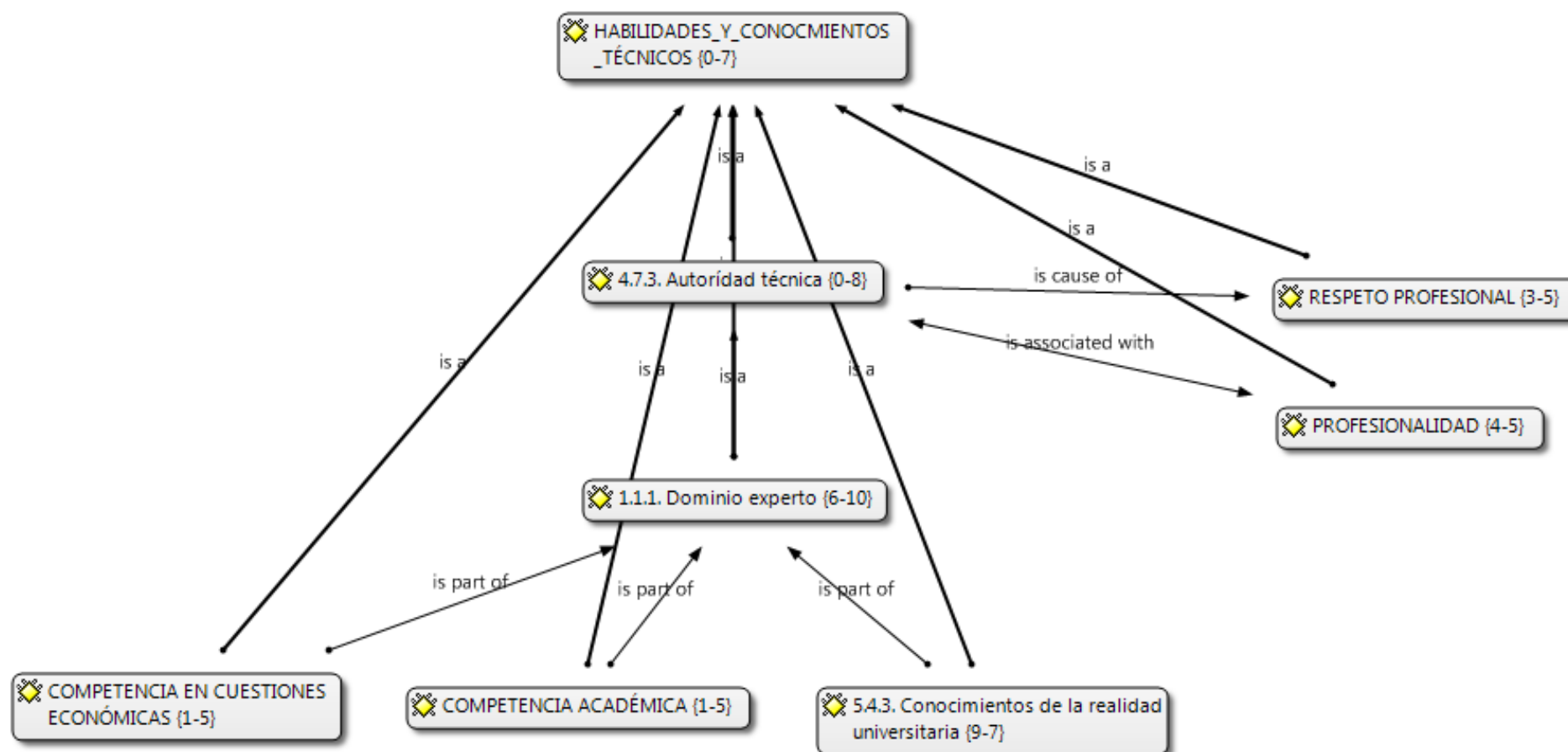
La ética de expertos (Covey, 1993) y la sustancia del liderazgo (Zaleznik, 1991) propias de la dimensión técnica del MOMUCLE, se relacionan también con las habilidades y conocimientos del líder. Para algunos dirigentes entrevistados, un líder ético en el contexto universitario debe demostrar una solvencia técnica a todos los niveles, un *dominio de los temas como experto*. Este dominio hace que sea un profesional con una elevada *autoridad técnica* para el conjunto de la organización. Cabe señalar que este tipo de autoridad se percibe como esencial en el contexto educativo, PUB-9 (20:5). “(...) en primer lugar, la institución universitaria requiere que el que la gobierna sea alguien respetado, también académica e intelectualmente, por sus pares. Esto es una cuestión distinta en otros ámbitos, pero aquí, esto, se requiere... ¿Por qué la universidad trata cómo impartir mejor la docencia, cómo organizar mejor la gestión? En esto, el respeto, el reconocimiento recíproco es central.”

Esta autoridad técnica se explica a través de una elevada competencia en el área académica y en cuestiones económicas que garantizan una *profesionalidad* en el desarrollo de las diversas actividades asociadas a la gestión universitaria. Está cuestión está íntimamente ligada a las necesidades formativas de los dirigentes y que se tratará en la siguiente categoría “*formación de dirigentes*.”

Por último, incluimos en este apartado el código “*conocimientos de la realidad universitaria*” porque para algunos dirigentes el líder ético debe conocer en profundidad la realidad, la cultura, las relaciones, funciones y, por lo tanto, la idiosincrasia de la universidad que dirige.

A continuación, se presenta un mapa conceptual de esta categoría. Para consultar las citas consultar tabla G en ANEXOS.

Figura 37. Habilidades y conocimientos técnicos



7.2.5. Habilidades y conocimientos gerenciales

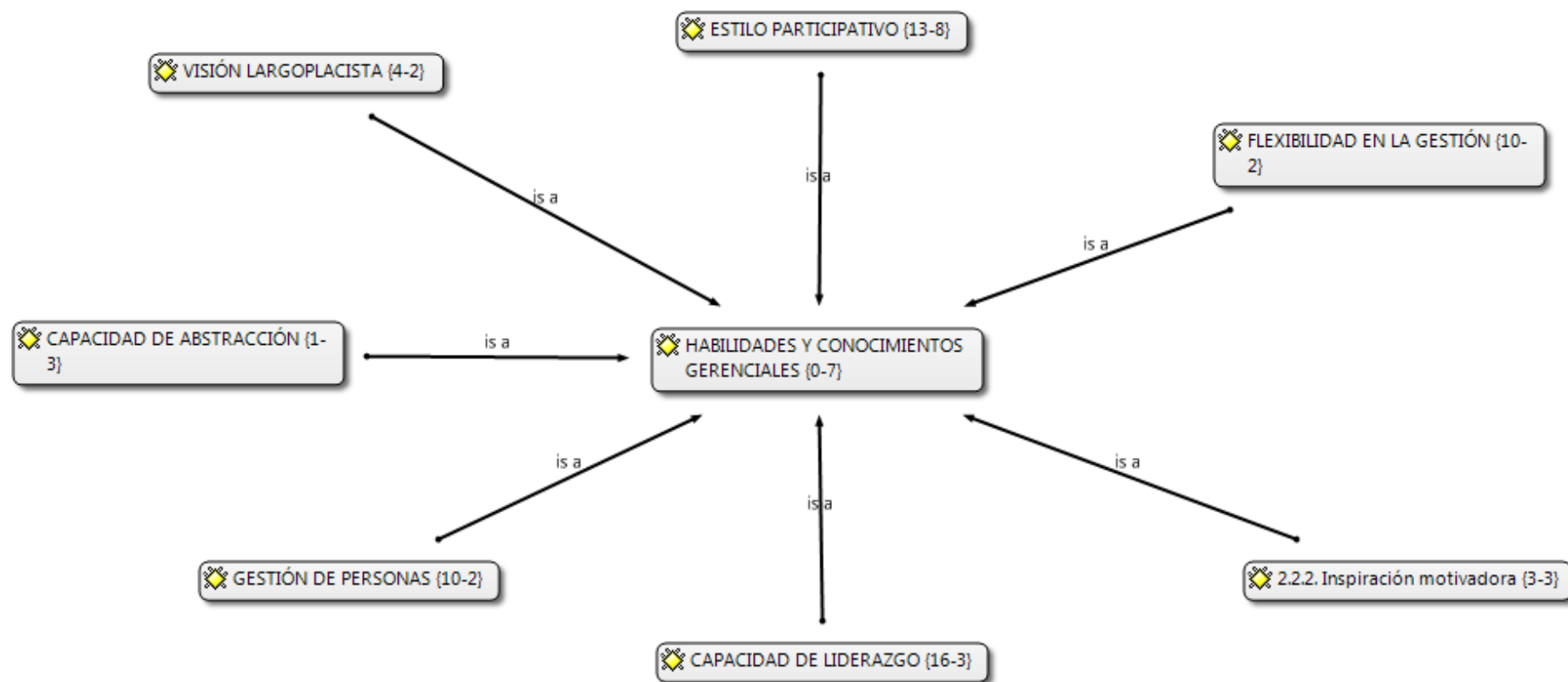
Algunos participantes de la investigación han manifestado que el líder ético en el contexto universitario debe aportar una serie de características, habilidades y conocimientos en el ámbito de la gestión y la dirección de personas que se analizarán en este apartado. Por orden de importancia (número de citas asociadas a cada código) han surgido las siguientes características asociadas al liderazgo ético: *flexibilidad en la gestión (8 citas)*, *la capacidad de liderazgo y gestión (8)*, *estilo de gestión participativa (7)*, *competencia en la gestión de personas (1)*, *visión largoplacista de la gestión (2)*, *inspiración motivadora (2)* y *capacidad de abstracción (1)*.

Para algunos dirigentes entrevistados, el líder ético en la universidad tiene una demostrada capacidad de mando y una cierta *capacidad para ser flexibles* en su gestión diaria. Su gestión contempla la participación de los diversos colectivos en la toma de decisiones y aporta como profesional una competencia en el ámbito de la gestión de personas. En el liderazgo ético se acentúa un compromiso personal con la *sostenibilidad de la organización*, en detrimento de visiones cortoplacistas en la gestión que limitarían esta cuestión a futuro. Por último, un líder ético, especialmente por la naturaleza de las universidades y las características específicas de las personas que las componen, debe tener la habilidad de inspirar y motivar a las personas de la organización (*inspiración motivadora*), con la finalidad de alcanzar con éxito objetivos comunes con ilusión y entusiasmo.

En el análisis de contenido ha emergido un tema importante asociado a la gestión de personas.

A continuación, se expone un gráfico con los códigos asociados a este apartado y posteriormente se explica cada código en profundidad con las citas que han comentado los dirigentes a lo largo de las entrevistas.

Figura 38. Habilidades y conocimientos gerenciales



7.2.5.1. Flexibilidad en la gestión

Una característica o habilidad importante asociada al líder ético es la *flexibilidad en la gestión*. Esta característica implica en el liderazgo una cierta capacidad de negociación y la evitación de posturas extremistas o dogmáticas en la gestión universitaria. Relacionada con la virtud de la prudencia, está asociada a una sabiduría práctica del líder para posicionarse en el punto medio de las cosas. Un Dirigente define este concepto como:

PUB- 1 (9:41). “Ser flexibles significa adaptar el sistema a las necesidades, a la atención, a cómo está la situación del contexto, a las demandas, que no son siempre las mismas. La sociedad evoluciona, cambiando sus dinámicas y tienes que dar respuesta. Entonces, una cosa es flexibilizar y otra desestructurar. Lo que sí te das cuenta, es que en esa flexibilización cuando la estructura no te permite lo suficiente, pues hay que cambiarla. Eso es la evolución, pero hay que reconocer cierto relativismo...es que las verdades absolutas cuesta mucho identificarlas.” (...) “hombre, pues a veces lo que te gustaría es hacer más tu criterio que el del equilibrio (risas...) pero esto no es así. A veces sabes que se llegan a soluciones que no son las que te gustaría a ti personalmente, pero hay que encontrar aquella que es más funcional. Entonces, no es la que tú quieres, que probablemente piensas que es la mejor, pero si las circunstancias no son adecuadas, pues hay que asumirlo.” (1:27)

PRIV-1 (1:13). “flexibilidad para ver lo que está pasando por ahí, no tanto una persona que esté sujeta a sus propias convicciones, o sea, coherente con sus convicciones, pero no entiendo que un líder tenga que ser necesariamente poseedor de la verdad.”

PUB-6-A (15:69). “un día, una de las cenas de navidad que teníamos, hablando con un compañero y tal, decíamos pues esto puede ser así asao y no se qué... y yo le decía, “pues yo a medida que me voy haciendo más mayor pues la verdad es que llevo muchas veces mi opinión, pero la verdad, rápidamente me dejo convencer...” y me decía él... “a eso le llaman tolerancia” (risas). Pues debe ser eso, que con los años me estoy volviendo menos rígido que cuando era más joven, ¿no? pero creo que es una cosa normal.”

PUB-7 (18:41). “Para mí lo más importante es tener esa sensación. Luego, además, tienes que tener cercanía, capacidad de decisión, capacidad de gestión, de trabajo, una cierta flexibilidad a la hora de poder tomar esas decisiones, pero para mi creo que el valor, la característica más importante es, primero, estar convencido de que sin

universidad no hay futuro en ningún país y lo segundo, amar tu institución, de verdad, estar enamorado de lo que significa la universidad.”

PUB-8 (19:45). “A veces, hay que saber cambiar, no mantener una decisión por mantenerla, sino que, en todo caso, si tomas una decisión y la modificas, es porque después de escuchar te convencen de que va a ser mejor, pero no por estrategia, es importante estar convencido de que lo que haces es lo mejor que se puede hacer.”

PUB-9 (9:15). “La capacidad de deliberación práctica es la virtud central, la que engarza las virtudes... conlleva todo esto: capacidad de empatía con los demás, escuchar el punto de vista de todos, capacidad de flexibilidad, todas estas cuestiones.”

CS-3 (23:75). “Esto es lo que el Consejo Social tiene que ser, tiene que ser una representación real de la sociedad y de gente capacitada para aportar; hombre, Talibanes, no.... defensa a ultranza de posturas, no..., abierta (...)”

7.2.5.2. Capacidad de liderazgo y gestión

El líder ético debe tener una capacidad de mando para liderar y gestionar las actividades propias de la universidad. En este sentido, hemos incluido las siguientes citas de los dirigentes:

PRIV-3-A (3:3). (La principal característica de los líderes éticos es...) “Liderazgo” (...) “la característica del liderazgo es difícil de encontrar, mucho jefe pero poco líder.” (3:30).

PRIV-4-B (7:4). “Capacidad de mando, yo creo que eso lo tienes que tener.”

PRIV-5 (8:19). “Sí, sí, sí me preocupa, como te he comentado antes, yo creo que es fundamental que las personas en las organizaciones debemos sentir que la persona que está al mando, ejerce ese liderazgo y tiene una idea clara, no es dubitativo, toma las decisiones y asume el coste de esas decisiones sean buenas o malas, y ésta es una posición que no es fácil adoptar, es decir, es más fácil... delegar... -no delegar, porque delegar es positivo- , digamos, es más fácil escudarse en otros.”

PUB-1 (9:52). “Claro. Pero además del liderazgo de equipo, tiene que haber también liderazgo del líder, ¿no? Porque si no es muy difícil... si cada día decimos, pues bueno, a ver qué hacemos hoy...”

PUB-9 (20:7). “A parte de esto, tiene que tener los elementos del liderazgo más comunes que son obviamente capacidad de gobernar y, por lo tanto, capacidad de tomar decisiones, capacidad de trabajar en equipo y escuchar las voces de todos -yo siempre digo que es muy importante en el gobierno la paciencia.”

PUB-7 (18:5). “Te tengo que decir que las mías (risas). No lo sé, te tengo que decir que es evidente que tienes que tener una capacidad de gestión, es evidente que tienes que amar la institución en la que estás; es decir, como no estés convencido del valor que tiene esta institución en el futuro de cualquier país, en sí no la puedes liderar.” (...) “Luego, además, tienes que tener cercanía, capacidad de decisión, capacidad de gestión, de trabajo” (18:9).

7.2.5.3. Estilo de gestión participativo

Tal y como se exponía en el tema anterior, el estilo de gestión participativo es asociado al liderazgo ético universitario por parte de la gran mayoría de dirigentes. Este estilo, relacionado con un enfoque humanista de la gestión, hace hincapié en la necesidad de ser transparentes y dialogantes en los procesos de toma de decisiones.

Para algunos dirigentes, este estilo participativo asociado al líder ético universitario, conlleva una serie de desventajas en su gestión diaria. Estas problemáticas están relacionadas con la dificultad, en ocasiones, de llegar a acuerdos con los diversos agentes de la comunidad universitaria (*dificultad de consenso*) y con el problema de la diligencia en la gestión y la consecuente *lentitud en los procesos de toma de decisiones*. Un Rector de una universidad privada comenta que PRIV-5 (8:31). “Hay determinadas decisiones que son complicadas, complejas, que atañen a muchos actores; hay decisiones que, inevitablemente, si se toman pensando en el bien de la institución, van a perjudicar o a afectar de forma positiva a determinados factores... y yo me esfuerzo mucho en dialogar, razonar, explicar... lo cual, es muy bueno, pero hay que buscar el equilibrio para que aquello no se eternice”. Este mismo dirigente percibe la universidad pública como “el sistema de gestión es excesivamente... no sé si decir excesivamente participativo, pero sí excesivamente complejo, tienen una complejidad muy alta, lo que dificulta enormemente la toma de decisiones. Y estoy pensando en una universidad pública” (8:46). Otro Rector de una universidad privada comenta con relación al problema de tener un *carácter dialogante* que PRIV-1 (9:12). “Yo lo que trato es de escuchar siempre mucho...y a veces, eso, te puede abrir algún

flanco de debilidad, sobre todo cuando tienes que tomar decisiones bajo una responsabilidad, digamos, última, ¿no? Saber cortar antes a veces puede ser mejor, ¿no? Pero creo que siempre es importante escuchar, por eso hay alguna situación en donde el equilibrio es difícil; a veces podría haberme quedado un momento antes, ¿no? Y me habría sido más fácil, pero bueno.”

Se ha podido evidenciar a lo largo de la investigación que es especialmente en el ámbito público universitario, donde se encuentran más críticas sobre el sistema democrático de la gestión, ya que como se ha analizado anteriormente perciben una menor capacidad ejecutiva para tomar decisiones; además, para instituciones de carácter público el tema de la burocracia y la diligencia no facilitan para los dirigentes una eficacia en su gestión. Algunas citas relacionadas con el código percepción de una *“escasa capacidad ejecutiva”* son:

PUB-4 (12:32). “Entonces, envidio la situación contraria, de mucha responsabilidad y sobre todo de herramientas e instrumentos para hacer cosas... Yo creo que lo que le falta a este País y, sobre todo, a las universidades y yo creo que en esto seguiría el proceso de modernización adecuado, es que las universidades tuvieran instrumentos y herramientas para poder hacer y conseguir objetivos y, luego, lógicamente, con más claridad en los resultados, transparencia en la gestión y responsabilidad al final. Aquí ocurre todo lo contrario, todo son situaciones previas y dificultades que yo noto es eso, que siempre hay alguna norma, alguna regulación que te dice que no lo puedes hacer. Y es muy triste y creo que marca un poco el retraso en la gobernanza y en la modernización de las universidades y supongo que de otras instituciones.”

PUB-6-B (16:28). “Yo he percibido..., claro, esto depende mucho -es curioso- del talante, de la forma de ver la universidad del Equipo Rectoral, que la puede ver de una forma muy piramidal o la puede ver de una forma más participativa. En última instancia, el Equipo Rectoral, claro, como nuestras universidades están concebidas y con la plantilla de numerarios, en realidad, el Sr. Rector y su equipo, tienen que hacer lo que pueden y lo que voluntariamente los demás aceptan (risas), lo tiene muy mal...no se puede gestionar porque simplemente no tiene capacidad digamos de... alentar con premios o desalentar con no premios con quien se alinea con unas ideas o no, lo cual, por otra parte es bueno porque nos permite tener ideas no alineadas con nadie -que se supone que es lo que tenemos que hacer-. Esto no es ni bueno, ni malo, es un problema, pero no es ni bueno, ni malo, es un problema que lastra la gestión. “

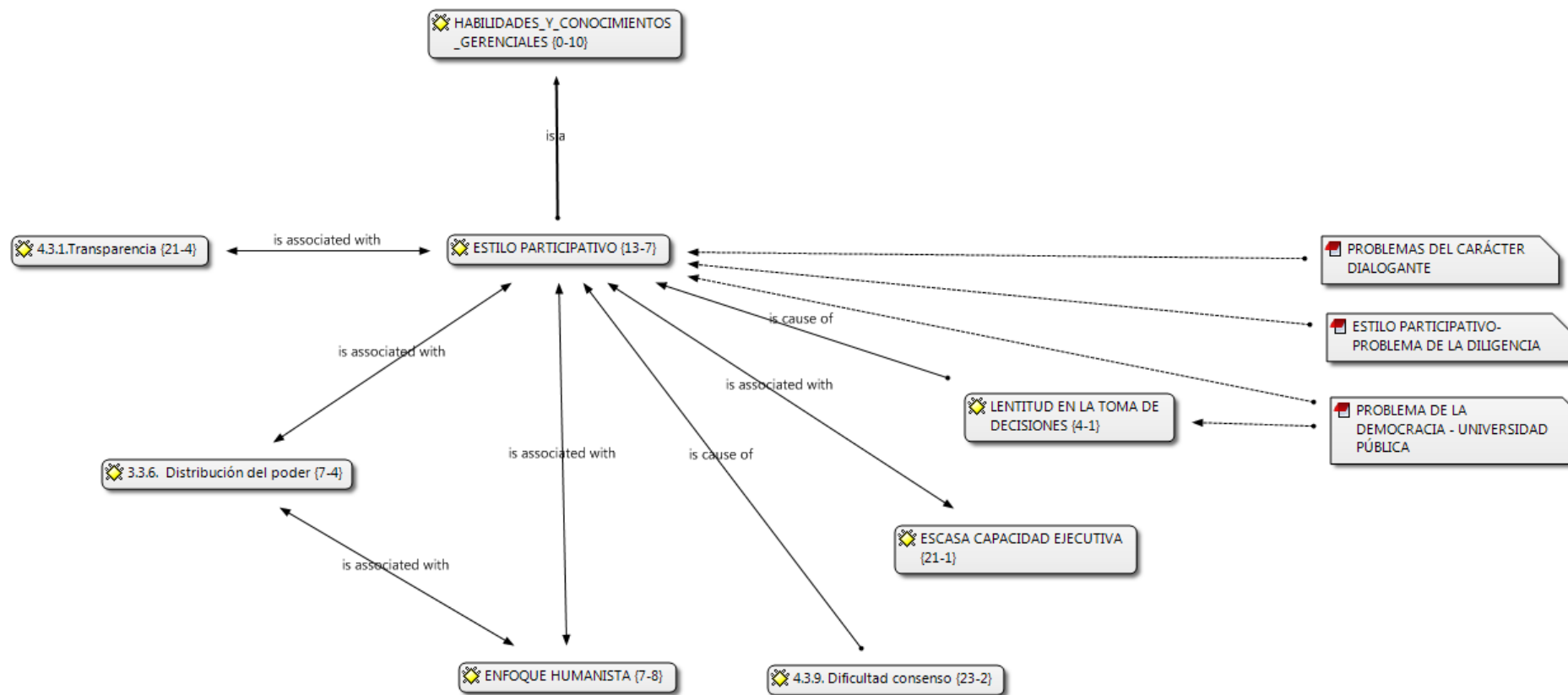
PUB-6-C (17: 50). “Y el propio ámbito público externo a la universidad te hace que tenga ya unas diferencias determinadas, y que no puedas tener las mismas acciones de para cumplir este objetivo tengo que tomar esta decisión, a veces no se puede tomar en una universidad pública de la misma manera que se puede tomar en una privada...”

PUB-2 (10:86). “A nivel interno, quizá, yo eche de menos una mayor capacidad de liderazgo por parte de quien tiene que liderar, eso, algunas veces, crea disfunciones a la hora de tomar decisiones.”

PUB- 8 (19:20). “La verdad, es que en la universidad, yo siempre he dicho a la gente (y se han sorprendido mucho cuando lo he dicho en los foros) que el Rector no manda. En la universidad pública, el Rector no manda, tiene poder. Y este es un tema muy importante porque, entonces, la universidad sólo funciona porque tú eres capaz de ilusionar y convencer a los colectivos. Tú no puedes imponer las cosas, hay que consensuar y esto es un desgaste muy fuerte para los líderes. Creo que habría que conseguir que la universidad, para que sea realmente competitiva, el Rector pueda mandar un poco más y liderando, ilusionando, impulsando y escuchando (que es muy importante) pueda llevar el rumbo.”

Para consultar las citas que evidencian la importancia que tiene para los dirigentes un estilo de gestión participativo en la universidad consultar tabla H en ANEXOS.

Figura 39. Estilo participativo en la gestión universitaria



7.2.5.4. Gestión de personas y problemas para llegar a acuerdos universitarios

En este apartado, se traslada la importancia de algunos dirigentes en la necesidad de que el líder ético PRIV-6 (33:11). “tiene que tener una cierta competencia en dirección de personas, evidentemente.”

Cuando se ha analizado en profundidad este código (*gestión de personas*), generalmente éste es asociado a uno de los factores que provocan más problemas en el proceso de toma de decisiones, tanto en las universidades de carácter privado como público.

7.2.5.4.1. Las Comisiones Universitarias de las universidades públicas

Hay que hacer una puntualización previa sobre la importancia de las Comisiones Universitarias en la formalización de los procesos de toma de decisiones dentro del ámbito de las universidades públicas. Estas Comisiones son consideradas por la mayoría de los dirigentes como los verdaderos foros de discusión y consenso. Más que en los Consejos de Gobierno, es dentro de estos espacios universitarios donde en realidad se trabajan y preparan convenientemente los temas para luego llevarlos al Consejo de Gobierno y el Pleno de la universidad.

PUB-6-A (15:22). “Es que el funcionamiento de nuestro Consejo de Gobierno, casi todo lo que se lleva, ha sido previamente tratado en Comisiones previas y ahí ya, el tiempo que ha habido que echar se ha echado, se ha hablado, se ha... y suelen ser cuestiones muy consensuadas, yo en el Consejo de Gobierno, pocas veces recuerdo que haya que votar...La gente expone, a veces se vota, pero casi siempre salen las cosas aprobadas y tal. Lo único que hace falta es que la gente se lo tome en serio y lleve las cosas estudiadas y preparadas... que a veces es difícil, porque la documentación es ingente, el tiempo da poco, y por eso está la gente de las comisiones en la cual la gente se fía...”

PUB-1 (9:17). “No es difícil... a ver...un Consejo de Gobierno lo puedes plantear como una asamblea o no, o como un foro de análisis, casi como de presentación de resultados de un trabajo previo; pero no una asamblea, porque claro, si vas así..., pues es muy poco ejecutivo.”

Por lo tanto, las Comisiones Universitarias sirven en las universidades públicas para facilitar el desarrollo de planes y acuerdos de las diversas actividades de la organización en cuestiones económicas, académicas, de investigación, gestión de la calidad, etc. Para los dirigentes de las universidades públicas, estas comisiones son eficaces para hacer de filtro previo antes de pasar a la aprobación final del Consejo de Gobierno⁴⁰. En este sentido, algunos dirigentes comentan con relación a las Comisiones Universitarias que:

PUB-2 (10:55). “Todos los temas que llegan al Consejo de Gobierno han tenido que pasar toda una serie de filtros, Comisiones, acuerdos con la parte social, que a veces se llega y a veces no, y al final, hay que tomar una determinada decisión y se toma la decisión y en el Consejo de Gobierno se discute con cada uno quitar o no quitar... eso tiene esas consecuencias y al final se vota.”

PUB-6-B (16:27). “No sé en otras universidades, pero en las que yo conozco que son las de Θ y la de aquí, en realidad, el Consejo de Gobierno no son foros de discusión, son foros de toma de acuerdos, ¿no?, es decir, que incluso cuando se rechaza una idea o un proyecto, un texto, no hay tampoco una gran discusión, sí una exposición de motivos, de quien propone la votación de lo que sea y se acabó. No es un lugar de discusión, no sé si para bien o para mal, normalmente en el ámbito en el que yo me muevo las discusiones están en las Comisiones, que son Comisiones de junta de gobierno y suelen ser un poquito más amplias, es decir, aparecen también personas que no están en la propia junta, y ahí sí....”

CS-2 (22:41). “Primero, el análisis lo hace el Secretario, el Secretario lo habla con el Presidente y después se lleva a una Comisión. Nosotros tenemos cuatro y luego se decide trasladarlo o no al pleno. En el pleno va muy cocido porque parte de la gente que va a estar allí son los que han participado en la Comisión.”

CS-6-B (27:32). “Aquí se sigue el sistema que había, donde hay tres Comisiones y todos los miembros del Consejo Social están repartido a través de las tres Comisiones: la económica, la académica y de las relaciones con la sociedad. Estamos

⁴⁰ Uno de los dirigentes universitarios traslada una opinión contraria sobre las Comisiones Universitarias, ya que comenta que PUB-6-B (16:30). “y al ser una institución pública -veo que otra vez está encendido..., hay que censurar esto...- la forma que tiene para parar un tema es crear una comisión para resolverlo, literalmente, ¿no?, es la forma de pararlo; un tema muy delicado, que genera tal debate y la comisión nunca se pone de acuerdo y luego el gestor que dice “pues es que... nadie se puso de acuerdo”... y el tema pasa”.

divididos en estas Comisiones que tienen delegadas atribuciones, siempre se explican en el pleno, pero en estas Comisiones de menos personas se tratan las cosas. Normalmente, esas Comisiones, que además están presididas por tres miembros del Consejo Social, previamente con la gente implicada con el tema a tratar... por ejemplo, yo desde el punto de vista económico, junto con el Secretario, pues a lo mejor nos reunimos con Gerencia o Vicegerencia para tratar cualquier asunto y cuando lo tenemos claro lo llevamos a la Comisión Económica, se expone allí, se explica y cuando se tiene claro se lleva al pleno, poniéndonos siempre en la tesitura de que el que está en el pleno no es de la comisión y va a pasar una tarde y necesita que las cosas estén muy claras... ese es el procedimiento.” (...) “No. en el pleno. En las Comisiones y la gente que trabajamos en las comisiones, sí. Ahí sí que hay mucha preparación y dependiendo de lo que sea sí que hay bastante método, pero luego a la hora de llevarlo no, lo que hacemos es simplificarlo, porque daría lugar a una mayor burocracia y a que el Consejero perdiera un poco la función que tiene que es informarse y ver si le parece bien aprobar una cosa o no, pero no creo que la función sea tener que participar en la gestión directa, ¿no? Cada uno tenemos nuestra labor y un poco trabajas para que sea sencillo para el resto. Porque aprobar el presupuesto de una universidad es algo complejísimo, sería intratable el debate...” (27:52).

7.2.5.4.2. Los recursos humanos como problemática principal en los procesos de toma de decisiones

Es en el tema de los recursos humanos y la gestión de personas (especialmente en lo que afecta al colectivo docente), donde más problemáticas se perciben para llegar a acuerdos y, es por ello, la gran importancia que tiene el papel del líder ético en la resolución y negociación de este tipo de cuestiones dentro del contexto universitario. En este sentido, algunos dirigentes explican que:

PRIV-3-B (4:35). (Uno de los temas más difíciles para llegar a acuerdos es) “Pues quizá los Recursos humanos por lo conflictivo que es el tema y por lo importante que es.” (...) “porque al final, en una organización donde hay un gran número de personas, al final, lo más complicado es la gestión de las personas. Y yo creo que un líder ético, debe realmente tener muy claro su papel, que debe transmitir justicia, equidad y tranquilidad.” (4:58).

PUB-2 (10:51). “Profesorado (tajante). Porque hablamos de plazas, de puestos de trabajo, de promociones, esto es lo más delicado (recursos humanos).”

PUB-5-A (13:51). “Siempre son los mismos... promociones del profesorado.... Eso es lo que más complicado resulta siempre de gestionar. Pero no por el global, sino porque cada decisión incide sobre una persona y al final, hagas lo que hagas, siempre la cagas. Últimamente, había que promocionar -estaba promocionada, pero había que ordenar- ya con el orden, qué criterios utilizan para ir delante y para ir detrás... al final, tienes que tomar una decisiones en lo que crees que es justo, pensando “esto es lo que yo haría si fuese juez” y aplico aquí un criterio de justifica, pero sabes que cuando lo apliques unos irán al principio, otros al medio y otros al final.”

PUB-6-A (15:25). “Hombre, los temas académicos que afectan a personas suelen ser muy problemáticos, pero suelen estar mediatizados por temas presupuestarios. Entonces temas de cuando se necesitan plazas, temas de cómputo de la docencia, de una manera o de otra, como están muy mediatizados por tema económico, pues a veces pueden ser polémicos. Pero claro, es que... no queda más remedio...Entonces, yo creo que ahí lo que se ha intentado... - además, al Vicerrector de Profesorado yo le tengo gran consideración y me parece una persona ecuánime en ese sentido- pues el acuerdo al que se llegue o las reglas que se tomen pues son para todos.”

CS-4 (24:32). “Sí, sí, si... los temas laborales, aprobación de plantillas y similares...”

CS-6-A (26:46). “Y también los temas de personal dan algún problema...”

PRIV-3-C (32:42). “Pues es complicado ciertos temas de recursos humanos. Por temas de laborales y de promoción. Es lo más complicado.”

7.2.5.5. Visión largoplacista, inspiración motivadora y capacidad de abstracción.

Por último, exponemos algunas características que se consideran importantes en el liderazgo ético y que algunos dirigentes han asociado al perfil de un líder ético en la universidad. Estas características son, en primer lugar, la necesaria **visión a largo plazo de la gestión universitaria**, en detrimento de objetivos cortoplacistas que comprometen la supervivencia de la organización. Un Rector, en este sentido, comentaba que: PRIV-5 (8:93). “Al final, si no somos capaces de tener un impacto duradero, un impacto mensurable en lo que es nuestra sociedad... (impacto de muchas maneras: satisfacción con nuestros egresados y de las empresas que lo emplean, en la capacidad para abrir líneas de investigación, en si somos capaces de

hacer acciones de cooperación o de ayuda al desarrollo, se me ocurren mil cosas...) si no somos capaces de tener esa sensibilidad hacia el exterior, una universidad como esta no tiene mucha razón de ser..." (...) "por eso creo que aún a costa de perder determinados objetivos a corto plazo de expansión, de captación, de desarrollo... es preferible ser coherente y ser honesto en la medida de lo posible." (8:113).

La segunda característica se refiere a una de las variables que componen el constructo del liderazgo transformacional que es la **inspiración motivadora** (Bass y Avolio, 1994), en este sentido, los líderes transformacionales se comportan de una manera que motivan e inspiran a las personas que les rodean; lo hacen a través del desarrollo de un fuerte espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo en el trabajo. El líder contribuye a generar una visión atractiva del futuro de la organización, y facilita espacios para comunicar sus expectativas que los seguidores necesitan conocer, demostrando un alto compromiso a las metas y facilitando una visión compartida. Dos dirigentes hacen hincapié en la necesidad de que el líder ético genere una visión compartida, comprendida, ilusionante para el conjunto de la comunidad educativa: PRIV-2 (2:6). "Tienes que tener una visión y ser capaz de difundirla."

PUB-8 (19:75). "Y este es un tema muy importante porque, entonces, la universidad sólo funciona porque tú eres capaz de ilusionar y convencer a los colectivos."

Por último, trasladar un comentario de un Dirigente que hace hincapié en lo que él mismo denomina como la **capacidad de abstracción** que debe tener un líder ético en la universidad: PRIV-3-A (3:5). "Creo que es gente con capacidad de abstracción en la gestión, sin necesidad de bajar a pie de obra, saber dirigir sin necesidad de bajar a pie de obra. Yo creo que ésa es la característica fundamental. Es importante que la gente no detecte que estás ahí, que sepan que estás ahí, pero que no estén detectando todo el tiempo que estás ahí encima...yo creo que ese es el matiz y la función del capataz de obra (estar pegado al peón de obra porque le tiene que decir cada cinco minutos lo que tiene que hacer) estar absolutamente encima; y ésa, es la diferencia con el líder que es capaz de dirigir sin notar el resto el aliento en el cogote, ¿no?"

7.2.6. Formación de dirigentes y profesionalización de la gestión universitaria

Esta categoría está asociada a la dimensión formativa del liderazgo ético, que enfatiza la importancia de lo formativo (a nivel individual y colectivo) en la concepción integral del liderazgo ético. Esta cuestión formativa, se entiende desde la formación multidisciplinar e integral (a través de vías pedagógicas formales o informales) que un líder debe garantizarse tanto así mismo, como al conjunto de la organización. Esta formación puede provenir a través de vías pedagógicas formales que contemplen el proceso desde la evaluación de necesidades formativas, hasta el diseño y ejecución de acciones formativas planificadas que suplan dichas necesidades, o bien, por vías informales, a través de medios no planificados previamente, ni con objetivos específicos, pero que tienen un impacto elevado en la formación integral de las personas (lo más destacable en este punto es la formación ética de las personas a través de una conducta ejemplar).

Los dirigentes entrevistados se han mostrado críticos con relación a este tema y es que según éstos, es urgente una formación para los profesionales que desempeñan funciones en la gestión universitaria. Esto se justifica a través de la complejidad de este tipo de organizaciones; los cambios organizativos, sociales y tecnológicos que obligan al dirigente a tener una actualización profesional continua, así como a la formación previa del equipo académico que, en algunos casos, no contempla una formación específica que les capacita para llevar a cabo sus funciones.

Dentro del análisis del ámbito público, cuando se estudia este tema con los dirigentes, frecuentemente emergen críticas al sistema de gobernanza actual y a los modelos de gestión universitaria. Algunos dirigentes de ambos órganos, comentan en este sentido, la desconexión que existe en la realidad entre los Consejos Sociales y Consejos de Gobierno y la necesaria integración⁴¹ de los mismos a través de un modelo mixto de gestión universitaria, donde se establezca un equilibrio entre el equipo profesional de gestión y el equipo académico que dirige la universidad. En algunos casos, se puede priorizar más un criterio que otro, pero la necesidad de integración ha sido constatada por la mayoría de dirigentes entrevistados.

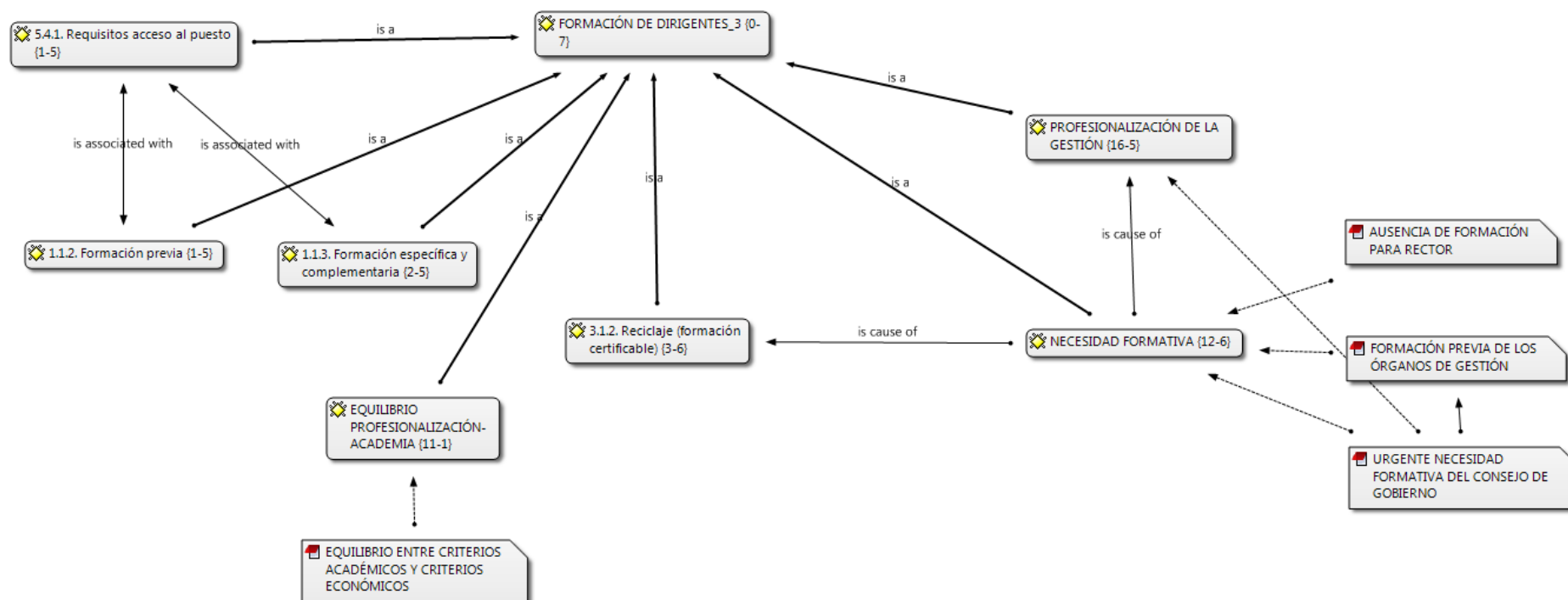
⁴¹ En los condicionantes éticos de los Consejos Sociales se analiza en profundidad la valoración de los dirigentes con relación a este punto (apartado 7.4.1.).

En este estudio, cabe señalar que las categorías que han emergido a lo largo de la investigación con relación a esta dimensión formativa del MOMUCLE han sido las siguientes:

- La formación ética de los equipos a través de la conducta ejemplar del líder (considerado por los dirigentes como una de las características éticas del líder, consultar punto 5.2.1.)
- La necesidad formativa de dirigentes universitarios, que trataremos de analizar a continuación.
- La profesionalización de la gestión universitaria.
- Equilibrio entre una gestión profesionalizada y la academia.

Se expone a continuación un mapa conceptual de los códigos asociados a este apartado.

Figura 40. Necesidad formativa de los dirigentes y profesionalización de la gestión universitaria



7.2.6.1. Necesidades formativas de los dirigentes universitarios

El reciclaje profesional debe ser un objetivo para cualquier organización, especialmente en los órganos de mayor responsabilidad y en un tipo de institución con tanta sensibilidad por la necesidad de estas cuestiones formativas. Se exponía que a través de una vía pedagógica formal, debe haber una evaluación periódica de necesidades formativas, con el fin de actualizar e integrar nuevos conocimientos que perfeccionen la calidad de trabajo de los profesionales.

La formación de este tipo de profesionales puede ser desarrollada, o bien a un nivel interno de la universidad (encuentro de expertos para tratar experiencias o nuevos procedimientos, plan de formación interno, etc.), o de manera externa (seminarios, conferencias, proceso de benchmarking, cursos específicos de formación, etc.). En este sentido, el líder ético invierte tiempo en formarse, actualizarse y formar a su equipo, con la finalidad de facilitarles un mayor desarrollo profesional y una mayor competitividad de las organizaciones educativas.

Se ha podido evidenciar a lo largo de la investigación la notable inquietud y autocrítica de algunos dirigentes universitarios, con relación a la urgente necesidad formativa de los dirigentes. Generalmente, esta autocrítica constructiva se basa en su formación previa, que en algunas ocasiones, no se sienten capacitados para poder abordar cuestiones de gestión a estos niveles. Generalmente, son los dirigentes de Consejos de Gobierno y Equipos Directivos los que más han tratado esta cuestión. Se exponen algunas citas representativas sobre esta necesidad formativa:

PUB-8 (19:35). “Sí. Yo estoy plenamente convencido de que no he recibido la formación para liderar esta institución y que lo he aprendido a golpes, a porrazos... He ido aprendiendo en cada uno de los cargos que he pasado sobre la marcha y creo que ésta no es la mejor manera.”

PUB-4 (12:23). “Es verdad que el tema de gestión es algo que nos viene grandes porque no estamos preparados, ¿no? sobre todo, desde el punto de vista académico, venimos de una larga vida académica y hemos pasado por Director de Departamento...; entonces, en ese sentido, cuando uno llega a puestos de responsabilidad, termina siendo dependiente de gente que controla esos aspectos de gestión; y quizá ese es uno de los aspectos que uno necesitaría más para ganar esa autonomía, que ahora mismo pues no es posible.”

PUB-5-A (13:30) “El problema que tiene la universidad -y eso va relacionado con los modelos de gobernanza...- yo por ejemplo, llevo cuatro años de ordenación académica, ocho de estudiantes y cultura, medio de investigación... pues yo llevo ahora doce años y medio, tres Vicerrectorados juntos, y me empiezo a enterar ahora de la complejidad que supone para una institución como la universidad en todos los aspectos, ¿no? Problema que tenemos: que los universitarios que están en su laboratorio o que son profesores, están dedicados a ser especialistas en lo suyo. Y es muy complicado llegar y tener pues toda la capacidad de gestión, ¿Qué estamos ayudados por todo el personal de administración y servicios? Correcto, pero si el propio Vicerrector no tiene la formación, pues difícilmente va a poder ayudar a mejorar en el lugar en el que está. Los nuevos modelos de gobernanza están planteando eso.”

PUB-6-C (17:19). “Una cosa es el equipo de dirección de Vicerrectores, etc. y otra cosa es el Consejo de Gobierno. El Consejo de Gobierno está formado por una representación de todos los estamentos y todas las áreas. Si me preguntas por el Consejo de Gobierno te diría que realmente, como son siempre representantes de profesores, alumnos, departamentos... es muy heterogéneo. Las personas que conforman el Consejo de Gobierno entiendo yo ahora, después de estos dos años y medio, que no tienen ni la formación, ni el conocimiento de lo que es el sistema universitario cambiante, como para en muchos temas poder abordarlos con rigor y tomar decisiones con rigor.” (...) “Si me estás hablando del equipo directivo de la universidad (que son los Vicerrectores, el Rector...) yo diría que para gestionar la parcela que te toca, tienes que conocerla. Entonces, la formación en lo que es modelos de gestión se debiera de tener. Cuando llegas y te lo dicen, no lo tomas en serio; desde mi Vicerrectorado, no solamente lo entiendo sino que lo considero necesario, pero el resto de los miembros del equipo de dirección de esta universidad o de otras universidades no lo pueden entender así... De tal manera que, no se tiene tiempo inicialmente para formarte en la gestión y, lo que es importante, es estar formado en sistemas de gestión.” (17:20). (...) “Las personas que conforman el Consejo de Gobierno entiendo yo ahora, después de estos dos años y medio, que no tienen ni la formación, ni el conocimiento de lo que es el sistema universitario cambiante, como para en muchos temas poder abordarlos con rigor y tomar decisiones con rigor.” (17:57).

PRIV-4-B (7:23). “Y luego, también, a mí me gustaría más capacitación técnica, o sea que me dieran la manera de adquirir capacitaciones que no tengo.”

PUB-1 (9:28). “¡Claro! En una universidad de esto hay muchísimo, porque todas las universidades publicas españolas, por la historia, hay una apuesta muy seria de las universidades por ser universidades investigadoras, pero también hay una historia detrás, unos colectivos que no estudiaron ni se han entrenado para esto.”

PRIV-3-B (4: 22). “siempre hay una necesidad de formarnos, de pararnos a pensar, de estructurarnos de forma diferente, de hacer un planteamiento filosófico de la organización.”

PRIV-4-A (6:28). “Yo creo que en el ámbito formativo siempre, siempre hay que estar aprendiendo y eso al final le queda poco hueco en la gestión”

Esta percepción de la importancia de la formación en estos cargos ha sido analizada en mayor medida por los miembros de los Consejos de Gobierno y Equipos Directivos, pero cabe destacar que una Secretaria de un Consejo Social nos traslada también una necesidad de formación,

CS-9- B (31:16). “Yo a veces pienso en una falta de formación. Una formación teórica sólida, que no la tengo. Yo tengo muchos años de experiencia en haber estado en muchas cosas distintas... pero yo creo que me falta formación, me gustaría hacer un MBA, digamos, anclar todo lo que sé y lo que intuyo que he aprendido en una base teórica... y de hecho estuve a punto de hacerlo pero siempre hay cosas, cosas, cosas...”

7.2.6.2. Profesionalización de la gestión

Generalmente, en las entrevistas cuando se ha abordado esta cuestión ha salido a relucir el debate actual sobre la *profesionalización de la gestión universitaria*. Esta cuestión ya fue analizada en el Informe Bricall (Informe Universidad 2000), que concluye que la tendencia actual en cuanto a la gestión universitaria se basa, entre otras, en la profesionalización de la gestión interna de las universidades.

Con relación al Informe Bricall comentaba un Rector PRIV-5 (8:60) “Conozco el informe Bricall y, efectivamente, no es el único informe que aboga por una profesionalización de la gestión. Es indudable, cuanto más compleja es una institución,

más necesidad de profesionalizar la gestión. A lo mejor no dar prioridad en la persona del Rector -ya que en una universidad sí que viene muy bien, es muy razonable, que el Rector sea una persona académica de prestigio, un académico de referencia- sino también en los niveles más inferiores, más intermedios se debe dar una profesionalización de la gestión.”

Por ello, algunos dirigentes se muestran preocupados, e incluso proponen una solución a este déficit. Un Rector dice que esta cuestión podría solucionarse con una planificación previa de la cuestión formativa. Comenta que sería idóneo, una vez se conozcan los profesionales que van a desempeñar funciones en la gestión universitaria, que pasaran por un programa intensivo de formación que les capacitara para desempeñar con una mayor eficiencia y calidad dichas funciones:

PUB 8 (19:16). “(...) Pero, también te digo una cosa, y es que todos los cargos académicos tendrían que ser elegidos con tiempo. ¿Para qué?... , por ejemplo, usted va a ser Rector dentro de seis meses, y durante estos seis meses usted va a pasar por un proceso de formación sobre gestión; esto sería aplicable a todos los cargos, por ejemplo... usted va a ser Decano dentro de tres meses...pues en estos tres meses usted pasará por un proceso de formación. Lo que no puede ser es pensar, con la complejidad que hay, que una persona, además de ser buen profesor universitario, va a ser también un buen gestor si no se ha formado previamente.”

Para un Rector de una universidad privada, una de las limitaciones asociadas a la profesionalización de la gestión universitaria se refiere a la *falta de reconocimiento y autoridad* que tendrían profesionales externos a la universidad:

PRIV-5 (8:95). “y el hecho de que si tú profesionalizas en exceso -me refiero a esto a buscar profesionales de fuera, poner a profesionales del mundo de la empresa que no tengan un vínculo con la universidad, poner el equipo directivo de ese ámbito- pues va a ser muy difícil que tengan credibilidad, que tengan autoridad en el sentido, digamos, de autoritas, que tengan respaldo moral; es decir, yo siempre... los jefes que más valoras son no sólo los que son referentes por su forma de liderar, etc., sino que tienes confianza, es el mejor profesional, es el mejor, es una persona de referencia: por su liderazgo ético y por sus conocimientos, desempeño profesional.”

7.2.6.2.1. Equilibrio entre una gestión profesionalizada y académica

Esta cuestión genera un debate interesante entre los dirigentes universitarios. Existe un consenso bastante amplio en la necesidad de aportar una mayor profesionalización de estos cargos. La cuestión es qué perfil sería el más idóneo para dirigir una institución universitaria. En general, se ha defendido desde las diversas posturas de los dirigentes de Consejos de Gobierno y Consejos Sociales, que debe primar lo que se ha denominado en esta investigación como la necesidad de un *equilibrio entre la gestión profesionalizada y la academia*. Esta cuestión se puede analizar a través de algunas citas representativas que se introducen a continuación.

Un Rector de una universidad pública comenta que PUB- 7 (18:25). “Yo lo que creo es que la combinación entre la academia y la gestión profesionalizada es la ideal. O sea yo creo que vivimos donde vivimos, en las condiciones en las que vivimos y aquí hace falta un tipo de dirección que compatibilice ese conocimiento y ser académico con una gestión profesionalizada. En esta casa hay muchísimos profesores y profesoras que tienen una capacitación muy alta. Yo ahora mismo, me pongo a pensar en la gente que está dirigiendo instituciones y empresas cercanas y en un porcentaje altísimo son gente que hemos formado nosotros. Entonces, yo no sé por qué un ingeniero que se ha formado en nuestra Escuela de Ingeniería de Bilbao puede llegar a ser el Director de la empresa más importante de este país y, sin embargo, un ingeniero que se ha formado en nuestra universidad y ha hecho una carrera académica, no puede ser el Director de esta empresa, es decir, el Rector. Pero creo que esto no siempre tenga que ser así, que por narices tenga que ser un profesional académico el que dirija la institución...”

Para un Presidente de un Consejo de Gobierno, en todo caso debería darse un equilibrio entre la línea ejecutiva (Equipo Rectoral) y el equipo del Consejo de Gobierno, que en este caso en concreto, puede equipararse a un Consejo Social de una universidad pública:

PRIV-2 (2:50). “Por otro lado, tampoco puede ser una fría gestión. Tiene que haber un componente académico, conociendo la universidad, conociendo la sociedad, hay un elemento importante: aquel a quien sirves... pues la sociedad, las instituciones, las empresas, que de alguna manera tienen que participar a ese nivel (no ejecutivo). Pero, al final, está claro que hay que rendir cuentas y toda institución debe rendir cuentas al que ostenta legítimamente el poder y la autoridad de esa institución.” (...) “Y luego,

debería darse también el equilibrio entre... - que no siempre es fácil- entre lo que es la línea ejecutiva y la línea del Consejo, hasta donde llega... A mi me parece que la línea gerencial está al servicio de la académica” (2:53).

Un Vicerrector expone su conflicto entre lo que es el funcionamiento (la eficacia) y la academia. Lo visualiza como dos cosas difíciles de integrar y, aunque es partidario de equilibrar ambas cuestiones, se hace un especial énfasis en los criterios académicos: PRIV-4-B (7:85). “A veces me encuentro como académico que estoy en el conflicto entre el funcionamiento y la academia. Tengo la ventaja, de que es gente en la que yo confío, ellos buscan el bien... pero, sí es verdad que yo propondría más criterios académicos de los que hay. Y sé que su visión es evitar, a lo mejor, guiarse sólo por criterios académicos.”

PUB-8 (19:14). “(...) yo creo que debería hacerse por sistema mixto. Es decir, por un buró pero este buró no tiene por qué ser sólo de la percepción de la sociedad, sino que tiene que ser una parte académica importante. La estructura de la universidad, es una estructura tan compleja... me refiero a la universidad pública actual, que no es posible que la pueda dirigir una persona que no sea académica...”

Un Presidente de un Consejo Social comenta que en la dirección de cualquier universidad debe establecerse un único modelo de gestión que integre con éxito ambos órganos de gobierno universitario.

CS-3 (23:33). “Tienen que ser pocos para que fuera práctico. El Consejo de Gobierno tiene que ser una mixtura entre lo que hoy es el Consejo Social y el propio Consejo de Gobierno, tendría que ser una mayoría externa, nombrada y removida por los propios elementos constituyentes del stakeholders, de la sociedad receptora, evidentemente, sin mandato imperativo, sino que una vez elegido, creyendo en lo que esa persona va a poder aportar y como digo, como único órgano. De ese órgano debería de extraerse una especie de Comité de Dirección en el que estarían reportando con paridad la gestión y la Academia.”

Para otro Rector este modelo o sistema mixto de gestión también sería una idea a contemplar en la gobernanza actual de las universidades públicas:

PUB-9 (20:31). “Tengo opinión sobre eso, yo creo como la historia reciente de los países europeos que han cambiado el modelo de gobernanza nuestra; creo que tener dos órganos en las universidades: uno, el Consejo de Gobierno y, otro, el Consejo

Social, que aprueba presupuestos y tal, y evalúa y controla las políticas que se deciden en el órgano de gobierno, es un mal sistema. Habría que tener sólo un órgano, con representantes internos y representantes externos de la universidad y tal vez un órgano no tan numeroso, pero con representantes internos y externos que funcionara como un board de la universidad.”

CS-1 (21:41). “Entonces, volviendo a tu pregunta, para mí el Consejo de Gobierno debería de ser como un Consejo de Administración de una empresa, en el que estarían representantes de las grandes tendencias de la universidad, que son cinco o seis personas por áreas de conocimiento y tres o cuatro personas del exterior que ayudasen.”

CS-4 (24:21). “Este es un gran debate el que hay. Si debía de unirse el Consejo Social y el Consejo de Gobierno y formar una unidad de Gobierno similar a las universidades anglosajonas, pero es un gran debate...” (...) “Mi opinión es que convendría un único órgano de gobierno, no separar el Consejo de Gobierno y el Consejo Social.” (24:22).

CS-6-A (26:24). “Yo estoy de acuerdo con que el Rector sea elegido por la Comunidad universitaria, desde luego, no con los porcentajes que actualmente se eligen...ya sabes que hay una ponderación por grupos...; entonces, no creo que sea la más adecuada; ahora bien, estoy de acuerdo con que el Rector sea escogido por la comunidad universitaria. En mi opinión, creo que también sería conveniente que el Presidente del Consejo Social estuviera en un plano jerárquico, al menos, al mismo nivel que el Rector.”

7.2.7. Respuestas a las preguntas de investigación del tema 2

2	Analizar el perfil del líder ético en el contexto universitario y la composición de los órganos de gobierno universitarios.
2.1	Concretar las características que son asociadas por los dirigentes a lo que debe ser un líder ético en la universidad.
2.1.1. ¿Qué características y cualidades se asocian a un líder ético en la universidad?	
2.1.1.1.	El líder debe garantizar una serie de <i>características éticas, psico-afectivas y técnicas, así como un compromiso con el permanente reciclaje profesional (dimensión formativa).</i>
2.1.1.2.	Las características éticas más importantes asociadas al liderazgo ético son (por orden de importancia-número de citas): <i>Coherencia (12 citas), responsabilidad (11), transparencia (11), respeto a las personas y respeto a la diversidad (11), interdependencia (10), conducta ejemplar (8), altruismo (8), honestidad (7), compromiso (6), justicia (4) y prudencia (3).</i>
2.1.1.3.	Las causas que explican los casos de <i>incoherencia ética</i> en el liderazgo se explican por una <i>ausencia de equilibrio entre los criterios ética- eficacia en la gestión universitaria</i> , un <i>escaso desarrollo del carácter ético del dirigente</i> , una <i>elevada dependencia profesional</i> , así como otros <i>condicionantes externos</i> que influyen en la toma de decisiones.
2.1.1.4.	Las <i>características psico-afectivas</i> que se asocian al líder ético en la universidad son (por orden de importancia-número de citas): <i>escucha activa (10 citas), accesibilidad (6), superación del egocentrismo (5), capacidad de empatía (4), profesional reflexivo (3), trabajo en equipo (2), profesional dialogante (2), conocimiento de las propias fortalezas y debilidades (1), inteligencia emocional (1), ausencia de complejos-seguridad personal (1) y resiliencia (1).</i>
2.1.1.5	Se asocia al perfil de líder ético en la universidad una contrastada <i>experiencia en puestos de gestión</i> , así como un <i>rodaje dentro de la propia organización</i> ; otros dirigentes hacen hincapié en la necesidad de aportar al contexto universitario una <i>experiencia desarrollada en el ámbito empresarial</i> .
2.1.1.6.	<i>La competencia</i> es una característica técnica asociada por los dirigentes al perfil de líder ético. Desde esta perspectiva, el líder es considerado como un profesional con un elevado dominio técnico, conocedor de la realidad universitaria y con suficiente competencia en cuestiones

	académicas y económicas necesarias para poder gestionar una organización universitaria. Para los dirigentes universitarios la <i>autoridad técnica</i> del líder ético en la universidad es una cuestión central para garantizar la eficacia de su liderazgo.
2.1.1.7.	Las <i>habilidades y conocimientos gerenciales</i> asociados al perfil del líder ético son (por orden de importancia-número de citas): <i>flexibilidad en la gestión</i> (8 citas), <i>la capacidad de liderazgo y gestión</i> (8), <i>estilo de gestión participativa</i> (7), <i>competencia en la gestión de personas</i> (1), <i>visión largoplacista de la gestión</i> (2), <i>inspiración motivadora</i> (2), <i>capacidad de abstracción</i> (1).
2.1.1.7.	El <i>estilo de gestión participativo</i> se asocia al líder ético por una mayoría de dirigentes. Se exponen dos críticas fundamentales a este estilo: la primera, se refiere a los problemas de autoridad derivados de una <i>escasa capacidad ejecutiva</i> en la toma de decisiones. La segunda, se refiere a un <i>problema de diligencia en la gestión y de lentitud en la toma de decisiones</i> .
2.1.1.8.	El líder ético es considerado por la mayoría de dirigentes como un profesional con una <i>alta capacitación</i> , que se <i>recicla</i> profesionalmente, comprometido con una formación continua. Del análisis de esta cuestión se derivan algunas críticas sobre la necesidad de profesionalizar la gestión universitaria y una autocrítica sobre la autopercepción de necesitar una formación específica para desempeñar convenientemente este tipo de cargos de gestión.

3	Comparar los resultados de la investigación con el MOMUCLE expuesto en el marco teórico
3.1.	Analizar qué dimensiones y variables del MOMUCLE emergen del análisis de contenido.
3.1.1. ¿Qué dimensiones y variables del MOMUCLE emergen del análisis de contenido de las entrevistas con los dirigentes?	
3.1.1.1.	La dimensión técnica del liderazgo ético ha emergido con frecuencia en el análisis de contenido. Especialmente, se asocian en los resultados la necesidad de que el líder posea una autoridad técnica basada en su experiencia en gestión, sus habilidades y conocimientos técnicos, así como sus habilidades y conocimientos en el ámbito de la dirección de personas.
3.1.1.2.	Lo que se ha categorizado como características éticas del líder está íntimamente relacionado con la dimensión ética del MOMUCLE.
3.1.1.3.	Lo que se ha categorizado en el estudio como características psico-afectivas se relacionan con lo que se entiende como dimensión psico-afectiva y, especialmente, se asocia al concepto de un líder emocionalmente inteligente (liderazgo resonante o primal).
3.1.1.4.	En el análisis de contenido han emergido dos cuestiones importantes relacionadas con la dimensión formativa del MOMUCLE: por un lado, en cuanto al compromiso del dirigente con una formación continua (reciclaje) y en cuanto a la necesidad de ejercer un liderazgo pedagógico a través de una conducta ejemplar.
3.1.1.5.	Al igual que en el MOMUCLE las finalidades del liderazgo ético están relacionadas por un lado con el servicio social y organizativo y, por otro lado, con la eficacia que debe conjugarse con principios éticos en la gestión.

**TEMA 3: AUTOPERCEPCIÓN SOBRE EL EJERCICIO DE
LIDERAZGO ÉTICO Y CONTRIBUCIÓN EN LA PRÁCTICA AL
DESARROLLO DE UN CLIMA ÉTICO.**

7.3. Autopercepción del ejercicio del liderazgo ético y contribución en la práctica al desarrollo de un clima ético en la universidad

En este tema se profundiza, en primer lugar, en el análisis de la autopercepción de los dirigentes sobre el ejercicio de su liderazgo ético, es decir, si consideran que son percibidos como profesionales íntegros por sus colaboradores o seguidores; y, en segundo lugar, se estudian las causas de esta autopercepción, en qué medida y de qué manera consideran los participantes que contribuyen personalmente al desarrollo de un clima ético en el conjunto de la organización.

7.3.1. Autopercepción del ejercicio del liderazgo ético

En la fase analítica deductiva incluimos una serie de códigos a priori en los que se podían englobar las posibles respuestas de los dirigentes. Esta codificación preestructurada o hipotética (Saldaña, 2009) se componía de los códigos: *autopercepción positiva*, *autopercepción negativa-colaborador* y *autopercepción negativa-líder*. En el proceso inductivo emergieron nuevos códigos asociados a este tema como son: *autodecepción positiva parcial*, *imposibilidad de autopercebirse* y *liderazgo ético neutral* (Treviño et al., 2003, 2005) que fue asociado finalmente al código *autopercepción negativa-colaborador*. Explicamos, a continuación, que se entiende por cada tipo de autopercepción:

Tipos de autopercepción

- Autopercepción positiva: el dirigente tiene una autopercepción positiva ya que entiende que es percibido como un profesional íntegro.
- Autopercepción positiva parcial: el dirigente considera que algunas personas pueden percibirles íntegramente, sin embargo, otras, pueden percibirles negativamente.
- Autopercepción negativa-colaborador (Liderazgo Ético Neutral): los dirigentes comentan que más que ser percibidos de manera íntegra, son percibidos como profesionales brillantes, eficaces en su gestión. Se encasilla como negativa-colaborador, ya que en ocasiones la presión por alcanzar los objetivos y la importante orientación a resultados hace que, en momentos puntuales, ciertos miembros de la organización no tenga una buena percepción sobre el liderazgo ético de estos dirigentes.
- Autopercepción negativa-líder: el líder percibe que sus colaboradores y seguidores no le consideran un profesional íntegro. Cabe señalar que este

factor no se desarrollará porque no se ha dado ningún caso en el que un dirigente autoperciba de esta manera el ejercicio de su liderazgo ético.

- Imposibilidad de autopercibirse: Son líderes que no pueden emitir un juicio sobre cómo es visto por otros en su gestión diaria.

7.3.1.1. Autopercepción positiva del ejercicio del liderazgo ético

Veinte de los veintinueve dirigentes a los que se realizó esta pregunta, se autoperciben como profesionales éticos en su gestión. Consideran que sus colaboradores y seguidores les perciben como profesionales íntegros por diversas razones que vamos a tratar a continuación.

Muy asociado a las características del líder ético que han valorado anteriormente, los dirigentes asocian su modo de gestionar la universidad a algunas de las características más importantes del perfil ético del líder en el contexto universitario.

Consideran que las siguientes características desarrolladas en la práctica de su gestión cotidiana son las que hacen que sean percibidos por la comunidad educativa como profesionales íntegros: *respeto, transparencia, responsabilidad, justicia, compromiso, conducta ejemplar, escucha activa, accesibilidad, estilo participativo y gestión de las relaciones, principalmente.*

Una Vicerrectora comenta que no sólo la perciben como una profesional íntegra, sino que considera que incluso la pueden *sobrevalorar*. PUB-6-C (17:12). “Yo creo que me sobrevaloran, porque en el fuero interno de las personas sabemos que no proyectamos todo lo que...y que tenemos nuestras dudas. Sin embargo -estoy hablando como gestora- con el equipo de trabajo con el que me muevo, creo que sobrevaloran la integridad en un momento determinado, porque la estiman bien, sin embargo, siempre hay huecos que tú ves que no has llegado correctamente.”

Algunos dirigentes comentan algunas problemáticas que pueden distorsionar de alguna manera esa percepción. Esto se debe a que la comunidad universitaria es excesivamente compleja e intervienen numerosas variables que, en ocasiones, es imposible poder controlar. Por ejemplo, algunos dirigentes hacen alusión a los **problemas derivados de la comunicación**, también asociados al uso excesivo de las tecnologías que dificultan que ciertas cuestiones puedan tratarse de manera personal:

PRIV-3-B (4:27). “Para empezar autocrítica, yo creo que hay muchas veces que la organización no es capaz de transmitir sus decisiones, sus puntos de vista y su forma de hacer las cosas...todavía hay mucho... de “esta es la decisión y se impone” y la gente no lo percibe como algo suyo, no lo percibe como algo propio, no lo entiende y realmente lo rechaza. Desde mi puesto lo veo, porque se generan situaciones de conflicto y crisis, pero sí veo que en un gran número de casos se podría solucionar con la comunicación.”

PRIV-4-A (6:21). (Con relación a que me perciban como un profesional íntegro) “Pues lo intento, pero no es fácil. No es fácil y, sobre todo, en un entorno muy cambiante, y en el que todavía no sabemos muy bien cómo movernos, ¿no? Esta mañana leía un libro que ha escrito alguien, que trataba sobre que ahora leemos poco y escribimos mucho. Lo notas con tus hijos y con todo el mundo que ahora estamos unidos a los dispositivos móviles y ahora los correos electrónicos es una cosa que todavía no sabemos manejar; yo este año llevo más de doce mil de entrada y llevo muchísimos más de salida...y eso quiere decir, uno, que hay mucho trabajo (y nadie se puede quejar) pero al final estoy seguro que mi consumo telefónico ha bajado muchísimo, pero muchísimo, muchísimo...porque todo lo resolvemos por correo electrónico, de hecho si no está en el correo electrónico es difícil recordarlo y no tiene sentido, no está bien regulado eso. Y, entonces, al final, las percepciones sin comunicación... pueden estar falseadas, entonces, el bis a bis solucionan muchos problemas que no soluciona el correo electrónico. Antes teníamos muchas más reuniones y más conversaciones, ahora tenemos muchísimos más correos electrónicos y conversaciones chat, en fin...y, entonces, esto hace que haya que reciclar y replantearse el cómo nos relacionamos y eso tiene muchísimo que ver en cómo se percibe quién eres y cómo trabajas. Esto acaba llegando a temas muy importantes como el tema de los valores, ¿no? y esto me preocupa en una institución que busca educar porque educar al final es ordenar, es sacar lo que hay dentro del alumno para luego ayudar a darle criterios y que luego él tire para adelante y se desarrolle como persona. Pero hay que ayudarle a crear ese orden en su cabeza, si no somos capaces, lo estamos haciendo mal. Y si las personas que estamos encargadas de dar ese servicio, no lo tenemos o no lo sabes hacer, pues no estamos educando bien.” (...) “Sí, sin duda...A mi me toca por las funciones de mi cargo decir muchos “no” y pocos “sí” de primeras. Y quizá lo que es difícil de trasladar al cliente interno es el no pero vamos a buscar la mejor de las soluciones, ¿no? Y eso a veces es percibido como “ya están poniendo pegás”, entonces, más que el qué es el cómo lo que es seguramente mejorable.” (6:25).

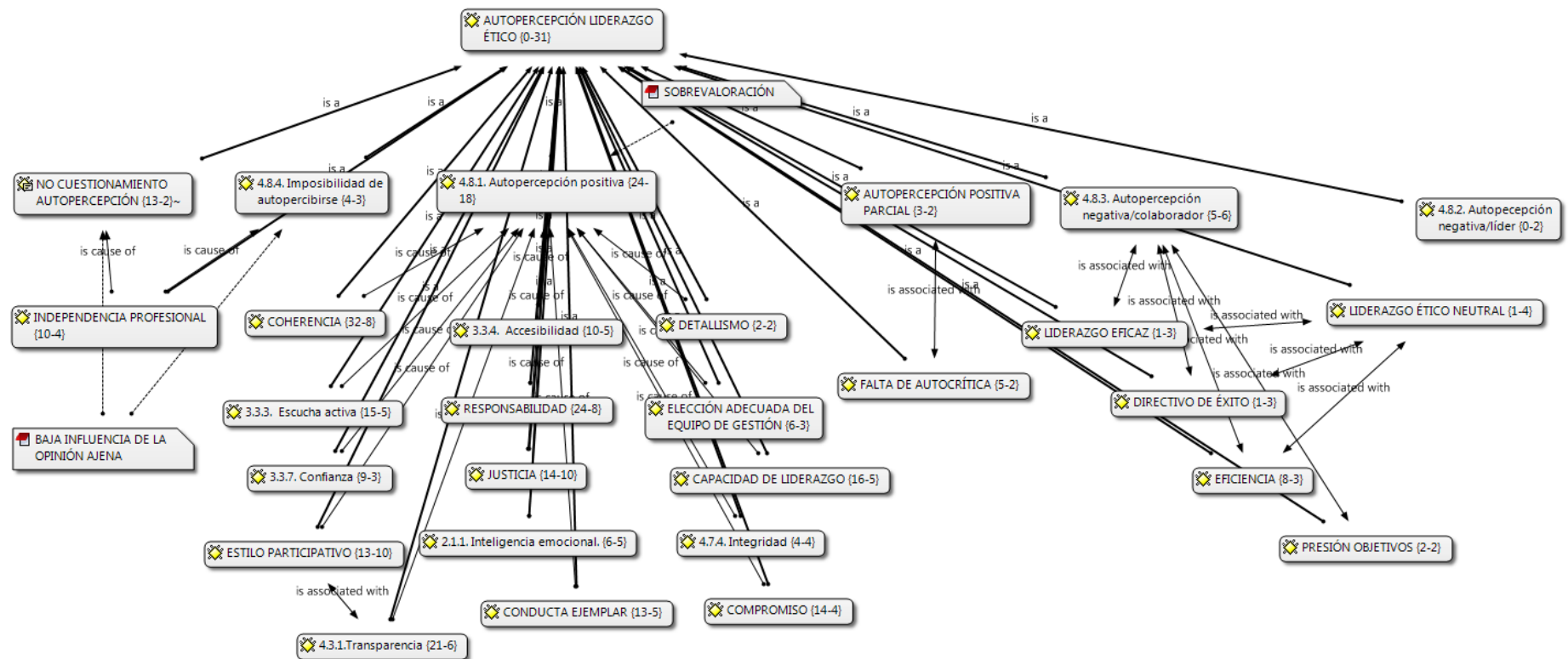
PUB-7 (18:19). “Hombre, yo creo que en general en los cargos como el nuestro con 5000 profesionales y con 45.000 alumnos la distancia siempre aparece. Es muy difícil llegar, entonces creo que estoy muy concienciado con la comunicación, con llegar a la gente y tener una cercanía. La comunicación, el que me vean cercano y accesible creo que es importante, pero es muy difícil porque ser accesible a 45.000 personas (alumnos y alumnas) y 5.000 profesores y PAS es muy complicado. Esta es una de las tareas que tiene que mejorar cualquiera.”

Estas problemáticas también son **asociadas a los problemas de autoridad** que tiene como origen un estilo participativo de la gestión:

PRIV- 4-B (7:14). “Sí me lo suelo cuestionar y, a lo mejor, más de lo que yo debiera, yo creo que eso va con la persona. Yo estoy siempre muy preocupado porque la gente entienda por qué hacemos las cosas, yo creo que eso tiene de positivo que es un mensaje que se tiene en cuenta, pero, tiene de negativo que me obliga a un esfuerzo extra y que a veces me genera problemas de autoridad. Sí, porque si tú quieres que te obedezcan ciegamente no hay que dar ninguna explicación, te impones y ya está. Si quieres que la gente comprenda por qué tienen que hacerlo, tienes que dar explicaciones, pero eso lo que implica es que pierdes una autoridad directa, pero vale la pena, yo al menos lo considero así.”

A continuación se exponen el mapa conceptual sobre la autopercepción de dirigentes. Para consultar las citas que evidencian la autopercepción positiva del ejercicio del liderazgo ético consultar Tabla I en ANEXOS.

Figura 41. Autopercepción del ejercicio de liderazgo ético



7.3.1.2. Autopercepción positiva parcial

Se entiende por autopercepción positiva parcial cuando los dirigentes consideran que algunas personas pueden percibirles íntegramente, sin embargo, otras, pueden percibirles negativamente. Cabe señalar que tres de los dirigentes entrevistados consideran, en primer lugar, que la autopercepción positiva se da en mayor medida con los profesionales a los que se dirige más directamente, aunque son conscientes de que no todos los profesionales les perciben de esta manera:

PUB-1 (9:85). “Creo que la gente que trabajan conmigo sí... también tengo detractores, ¿eh?”

PUB-5-A (13:18). “Es decir, hasta la fecha no han venido a recriminármelo...yo tengo esa percepción, pero, enemigos tenemos todos...pero, estamos hablando de mis colaboradores... hay otra gente que no son amigos del Vicerrector.”

PUB-5-B (14:12). “Puede que sí... no todos, pero me gustaría pensar que sí.”

Dos de los participantes entrevistados argumentan que esto se debe a una clara **falta de autocrítica y un excesivo egocentrismo** por parte de algunos profesionales de la universidad, que hace que esta percepción no sea positiva.

PUB-5-A (13:19). “Uno de los problemas de la universidad es que difícilmente se autoevalúa, esa capacidad de que no te autoevalúes, de que se lo merece todo... de que “es que yo soy buenísimo” y claro, como no tienes freno... pues al final...”

PUB-5-B (14:13). “Yo creo que es más un poco por lo que ya hemos estado hablando, ¿no? Porque hay gente que cuando no le saca provecho a algo, la culpa no es suya, es de quien no le deja que saque ese provecho personal y entonces siempre van a pensar que vas contra ellos. Es muy habitual en la universidad tomarse las cosas de manera personal. Ahora mismo tengo un caso de un Catedrático que cree como dice él que vamos por él... y no vamos a por él...y es que mire, perdone usted, no ha justificado este mérito y yo lo siento mucho, pero en las bases ponía claramente la frase que tenía que aparecer y esa frase no aparece.” (...) “Sí, lo que decíamos antes, como yo soy el Catedrático y tú eres un recién llegado, tú no puedes decidir si esto es cierto o no...a lo mejor lo que tendría que preguntarse es por qué he llegado yo y no ha llegado él... y a lo mejor es lo que nunca se ha preguntado...”

7.3.1.3. Autopercepción negativa-colaborador: liderazgo ético neutral

Dos dirigentes universitarios matizan que quizá más que ser percibidos de manera ética, son percibidos como profesionales brillantes en su gestión. Uno de los hallazgos de esta investigación es que ha emergido este concepto de **liderazgo ético neutral** propuesto en los estudios del ámbito empresarial por Treviño et al. (2003). Este código ha sido relacionado al discurso de dos dirigentes de Consejos Sociales (Ejecutivos en el ámbito empresarial).

En los estudios de Treviño et al. (2003) sobre liderazgo ético se encontraron con una nueva categoría de directivos caracterizados por un *estilo ambiguo de liderazgo ético* que era percibido por los seguidores como exitoso para el mundo de los negocios. A este estilo lo llamaron: “*ethically neutral successful leadership (ENS leadership)*” (2003, p. 11, 22-24). Los participantes del estudio asociaron este tipo de liderazgo con líderes que tenían mucho interés y estaban centrados principalmente en los objetivos económicos de la organización, orientando su trabajo hacia el éxito financiero de la misma. Estos líderes no eran radicalmente clasificados por sus seguidores como líderes no éticos y, en general, estaban bien considerados por los miembros de la organización. Éstos se caracterizaban por poseer una menor conciencia y sensibilidad ética, y su trabajo estaba orientado a cumplir los objetivos empresariales. En este sentido, eran líderes más centrados en sus propios intereses que en los intereses de los demás. Esta categoría sigue siendo investigada por los autores en la actualidad y ha sido estudiada en otras investigaciones posteriores (Treviño et al., 2005).

En esta investigación los códigos que se han asociado a este concepto son: *liderazgo eficaz, directivo de éxito, eficiencia y presión objetivos*. A continuación, exponemos algunas citas sobre este análisis:

CS-1 (21:16). “Entonces, los he cuidado, en la medida en que yo podía, los he cuidado, los he promocionado, los he ayudado y he trabajado con ellos. Ellos me han visto bajarme al ruedo y pelear y siempre los he defendido y, entonces, eso hace que al final me quieran, pero creo que nunca han pensado que era un profesional ético, independientemente de que haya actuado éticamente, para ellos el valor más importante era el otro, que se podían conseguir las cosas, que el resto de la organización veían el departamento bien, etc.”

CS-3 (23:16). “Me han ido percibiendo a lo largo de los años, evidentemente, llevo muchos años presidiendo empresas, grupos, siendo antes un directivo, un ejecutivo, yo tengo una trayectoria complicada en España porque claro, no es muy frecuente en España, yo era un directivo que en su momento hizo un Θ , que era muy poco frecuente en España. En mis tiempos era tan poco frecuente que hasta que corté estuve seis meses dando conferencias por todos los sitios, porque había hecho un Θ triunfador. Pero yo no he cambiado, tanto en mi papel ejecutivo, a los 27 años caí por accidente en una Dirección General complicada, en la crisis... hemos sufrido muchas los que tenemos edad. Y desde entonces, siempre mi obsesión ha sido el no por un problema....- que también- es tu ego, o tu sensibilidad te pide o me pide -por lo menos a mí- me sentía incomprendido. Mi carácter complicado, muy activo, tiendo mucho al estrés, pues bueno, eso explota por muchos sitios alguna vez y eso, me preocupaba, que no se me entendiera... pero me ha preocupado siempre, siempre, siempre, y no he cambiado de ejecutivo a empresario.” (...) “Pero no voy a la respuesta, sino a la pregunta, me preocupaba que no me percibieran como soy. Algo en mi sensibilidad, en mi forma de ser..., pero mucho más importante para mí era la validez, la eficacia de mi liderazgo. Si no se me percibe como soy, será difícil que mis mensajes lleguen o que lo que estoy pidiendo se rebote en que la información suba, la decisión baje..., esto, si no hay una auténtica integración la rueda se atasca.”

7.3.1.4. Imposibilidad de autoperibirse

Cuatro dirigentes de los veintinueve a los que se les realizó la pregunta, no han sabido responder sobre si su gestión es percibida como íntegra por sus colaboradores y seguidores. Esta cuestión, se ha asociado con los códigos *independencia profesional* y *no cuestionamiento de autopercepción*, ya que en algún caso se le da más importancia a lo que uno tiene que hacer, con independencia de cómo le perciban y, por lo tanto, defienden un baja influencia personal sobre la opinión ajena.

PUB-6-B- (16:20). “es muy difícil, no sé que piensan los demás, yo intento mantener una postura bastante independiente, es decir, si pienso que las cosas son de una manera pues lo expongo, lo defiendo, y cuando he tenido que hacer gestión, que ya no sólo es de tipo ético sino también administrativo aunque tenga fundamentación en el campo de los valores, de tipo administrativo yo soy de los que me peleo hasta el último instante y luego acepto la decisión mayoritaria, claro.”

CS-5 (25:14). “Yo esperarí­a que sí, pero... no lo sé, supongo que si no es así es porque no he sido capaz de transmití­rselo, no sé... no sé si esta es la respuesta más sincera, ¿no? ¿Lo perciben? Pues hombre dan muestras de que sí, pero no sabrí­a puntuarlo...tengo muchas dudas de cómo lo reciben o cómo interpretan...”

CS-9-B (31:14). “No lo sé... eso no lo he preguntado, pienso más en cómo manejo las situaciones, cómo hablo, cómo pido las cosas...”

PRIV-3-C (32:10). “Vamos a ver...yo intento comportarme como un profesional íntegro, pero la realidad en algunas circunstancias te hacen dudar de si tu actuación ha debido de ser íntegra o no... es difícil contestar a esa pregunta. Yo sí que intento que me vean como una persona íntegra porque creo que una de las piezas clave es dar ejemplo. Si tú das ejemplo de integridad, es posible que tus colaboradores sean íntegros. Qué piensen si yo soy más o menos íntegro, tampoco es una obsesión para mí... en algún caso puntual, porque había que hacer una actuación a golpe de mando, es posible...pero no es una obsesión. No me marco como objetivo que me vean como una persona íntegra, de verdad...yo quiero actuar como una persona íntegra y creérmelo y, repito que, excepcionalmente, por algún motivo sí que había que hacer algo para que mis colaboradores me vieran como una persona íntegra.”

Llama la atención que nueve dirigentes no se hayan planteado en ninguna ocasión o sólo en momentos muy puntuales si son percibidos como profesionales íntegros. El código **no cuestionamiento autopercepción** es asociado, no sólo a los líderes con una imposibilidad para autopercibirse, sino que se puede decir que en todos los tipos de autopercepción analizados varios líderes han comentado la baja influencia que tiene en ellos la opinión de los demás. Se exponen las citas asociadas a este código:

PUB-2 (10:15). “Pues yo creo que sí, pero la verdad es que no me lo he cuestionado. Yo me cuestiono más bien mis actitudes que la imagen que los otros tienen de mí en ese sentido.”

PUB-6-A (15:15). “Pues no. La verdad es que no.”

PUB-6-B (16:19). “Hombre, preguntarme cómo me ven los demás, procuro hacerlo poco (risas)... porque soy profesor; pero sí en algún aspecto y a mí me parece esencial. Realmente, me resultaría demoledor que alguien próximo que me ha

conocido, que hemos tenido relación profesional pensara que actúo en función de mis intereses estrictamente personales, etc. Eso, me resultaría demoledor, eso sería una razón para prejubilarme, directamente.”

PUB-7 (18:16). “No me he hecho esa pregunta, pero creo que sí”

CS-6-A (26:69). “No me hago la pregunta, pero creo que sí.”

CS-6- B (27:11). “No lo sé. Yo creo que no.” (Yo creo que no me he hecho esta pregunta).

CS-8 (29:11). “Me importa poco. No me compensa.”

PRIV-3-C (32:9). “Honradamente... en ciertas circunstancias, en momentos de crisis, alguna situación complicada, realmente no me lo he preguntado.”

PRIV-6 (33:32). “No, no me lo he preguntado, pero sé que es así.” (...) “Pero nadie ha venido...y sé que por los pasillos, a veces se han criticado cosas...bueno, pues en cierta ocasión, una Vicerrectora me dijo “están diciendo esto... y tal....” Y yo le dije, mira, si supieran lo poco que me importa, no perderían el tiempo en criticarme...” (33:34) (...) “entonces, ¿Si me he preguntado cómo me perciben? Es que me da exactamente igual” (33:35).

7.3.2. Contribución en la práctica profesional al desarrollo de un clima ético

Después de conocer en qué consiste el concepto de liderazgo ético y el perfil de un líder ético desde la perspectiva de los dirigentes, otro objetivo consiste en profundizar en aquellas medidas concretas que desarrollan en la práctica profesional con el fin de desarrollar un clima ético en la organización.

Las medidas que contribuyen al clima ético de la universidad, están asociadas a las categorías anteriormente analizadas en el segundo tema sobre perfil de un líder ético. A la vista de los resultados, las características que son muy valoradas como ideal de líder ético, son también tenidas en cuenta en la práctica profesional cotidiana.

Dentro del análisis de este tema, han tenido una mayor predominancia las características propias de la dimensión ética y de la dimensión psico-afectiva

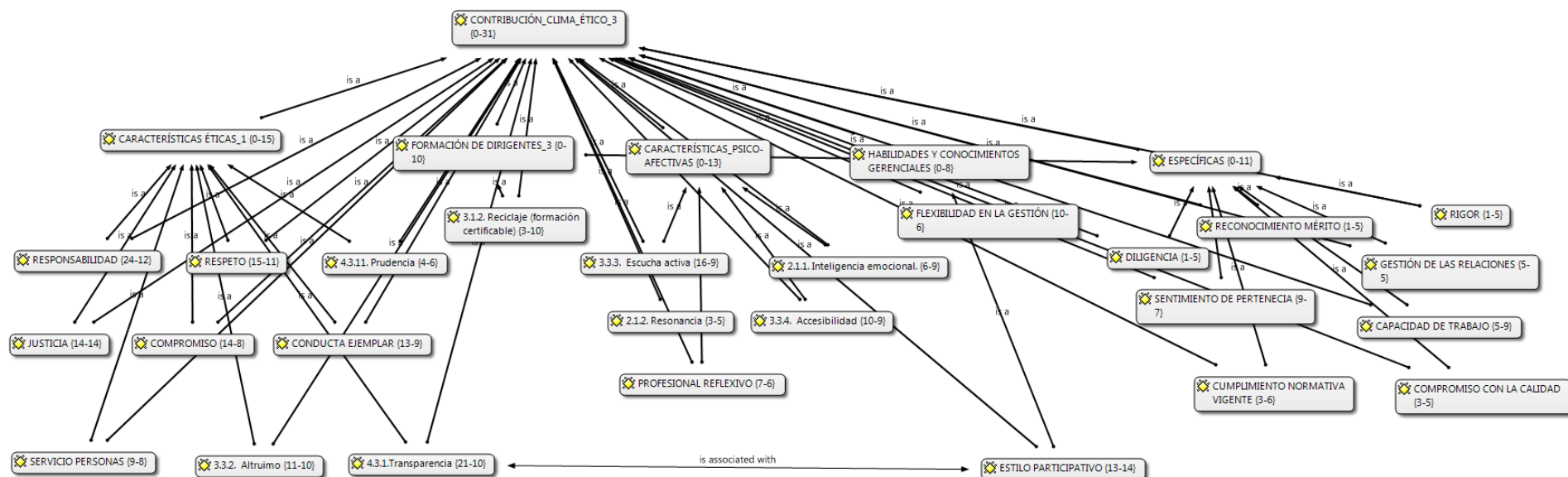
(consultar figura 42). También ha emergido en el análisis alguna característica de la dimensión formativa (*reciclaje*) y de la dimensión técnica dentro de la categoría habilidades y conocimientos gerenciales (*flexibilidad en la gestión y estilo participativo*). Por último, comentar que han surgido nuevos códigos relacionados con medidas específicas que algunos dirigentes han relacionado a su ámbito de trabajo, como son: *el reconocimiento del mérito, diligencia, rigor, gestión de las relaciones, sentimiento de pertenencia, capacidad de trabajo, cumplimiento de la normativa vigente y compromiso con la calidad*.

En el análisis de este apartado los **códigos más importantes** (con mayor número de citas) que reflejan las actuaciones de los dirigentes en su contribución al desarrollo ético son (en orden de importancia): *respeto (7 citas), transparencia (7), responsabilidad (4), justicia (4), compromiso (4), conducta ejemplar (4); escucha activa (4), accesibilidad (3), estilo participativo (3) y gestión de las relaciones (3)*. *El resto de códigos han tenido una frecuencia no superior a dos citas*.

A la vista de los resultados, **las características éticas**, son las características mejor valoradas para el desarrollo de un clima ético organizativo. Los dirigentes universitarios, con el fin de contribuir a un clima ético, mantienen en todo momento un *respeto y una actitud de escucha permanente* a las personas que componen la organización. Para estos profesionales la *transparencia* es una de las cuestiones centrales de su liderazgo, tanto en los procesos de comunicación, como en los procesos de toma de decisiones. Los dirigentes muestran su *responsabilidad* en las cuestiones consustanciales a su actividad directiva y un *compromiso extraordinario* con la organización que, en ocasiones, puede ir en detrimento de su vida personal y familiar. Son profesionales que tienen una sensibilidad importante hacia las situaciones de *injusticia* y les gusta mostrarse como *ecuánimes y ejemplares* ante el conjunto de la comunidad universitaria.

A continuación, se expone una figura con los códigos de este análisis. Para consultar evidencias de los códigos asociados consultar tabla J en ANEXOS.

Figura 42. Contribución en la práctica profesional al desarrollo de un clima ético



7.3.3. Respuestas a las preguntas de investigación del tema 3

4	Estudiar la autopercepción que tienen los dirigentes universitarios en relación con su liderazgo ético y su contribución en la práctica al desarrollo de un clima ético
4.1.	Analizar de qué manera autoperciben el ejercicio de su liderazgo ético
4.1.1.	¿Creen que son percibidos por sus seguidores y colaboradores como profesionales íntegros en su gestión universitaria?
4.1.1.1.	Veinte, de los veintinueve Dirigentes a los que se les realizó esta pregunta, se autoperciben como profesionales íntegros en su gestión.
4.1.1.2.	Las razones que consideran que son fundamentales para que sean percibidos positivamente por la comunidad universitaria se deben a: <i>una coherencia y responsabilidad en el liderazgo, transparencia en la toma de decisiones, capacidad de liderazgo, escucha activa a los miembros de la comunidad, conducta ejemplar, estilo participativo de su gestión, compromiso con la institución, accesibilidad, justicia, calidad de los equipos de trabajo, inteligencia emocional del líder, confianza y cierto detallismo.</i>
4.1.1.3.	Tres de los dirigentes entrevistados consideran que son percibidos como profesionales íntegros sólo por parte de algunos profesionales (generalmente, los más cercanos a su gestión). Los motivos que justifican esta percepción positiva parcial son: por una falta de autocrítica y excesivo egocentrismo por parte de algunos profesionales de la universidad.
4.1.1.4.	Cuatro de los veintinueve dirigentes a los que se les realizó esta pregunta no han sabido responder sobre cómo es percibida su gestión. Llama la atención que nueve dirigentes no se hayan planteado en ninguna ocasión o sólo en momentos puntuales si son percibidos como profesionales íntegros en su gestión.
4.1.1.5.	Ningún Dirigente entrevistado se autopercibe como un profesional poco íntegro en su gestión.

4.2.	Concretar las medidas adoptadas por los dirigentes universitarios con el fin de potenciar un clima ético en el conjunto de la organización
4.2.1. ¿Qué hacen en su práctica cotidiana para potenciar un clima ético en la organización?	
4.2.1.1.	Las medidas que contribuyen a generar un clima ético en la universidad están asociadas a las categorías anteriormente analizadas dentro del tema características del líder ético. A la vista de los resultados, las características que son muy valoradas como ideal de líder ético, son también tenidas en cuenta en la propia práctica profesional. En concreto, son las características éticas del perfil del líder las mejor valoradas como medidas empleadas para desarrollar un clima ético.
4.2.1.2.	Los dirigentes contribuyen a desarrollar un clima ético: respetando a todas las personas de la organización (7), siendo transparentes en la toma de decisiones (7), siendo responsables de lo que hacen (4), siendo justos (4), comprometiéndose con los fines institucionales (4), siendo ejemplares en su gestión (4), escuchando lo que la comunidad tiene que decirles (4), mostrándose accesibles al conjunto de colectivos de la universidad (3), desarrollando un estilo participativo en su gestión (3) y gestionando convenientemente las relaciones (3).
4.2.1.3.	Otras medidas que desarrollan, en menor medida, los dirigentes para desarrollar un clima ético son: <i>el reconocimiento del mérito ajeno, la diligencia en la resolución de problemas, el desarrollo de un sentimiento de pertenencia hacia la organización, la capacidad de trabajo personal, el cumplimiento de la normativa vigente y el compromiso personal con la calidad.</i>

**TEMA 4: CONDICIONANTES DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO
ÉTICO EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO**

7.4. Condicionantes del ejercicio del liderazgo ético en el contexto universitario

En este tema se pretende analizar la percepción de los dirigentes en cuanto a los condicionantes que influyen en el ejercicio de su liderazgo ético. Para ello, se estudiarán las principales necesidades de gestión de los órganos de gobierno, así como las variables internas y externas a la universidad que pueden afectar positiva o negativamente al desarrollo del ejercicio del liderazgo ético. Por último, se realizará un análisis de ciertas variables como son la titularidad y la religión en el desarrollo del liderazgo ético y compromiso ético de la universidad.

El análisis se presenta en función del tipo de órgano de gobierno universitario, que se concreta en dos apartados: Consejos Sociales, Consejos de Gobierno y Equipos Directivos. Los condicionantes del ejercicio de liderazgo ético se van a explicar a través los siguientes códigos: *necesidades y problemas en la gestión, variables internas facilitadoras y limitadoras del liderazgo ético y variables externas facilitadoras y limitadoras del liderazgo ético*. Cabe señalar que estos códigos fueron elaborados en la fase de codificación hipotética o preestructurada (Saldaña, 2009) y sirvieron de gran utilidad para clasificar durante el análisis de contenido las respuestas de los dirigentes.

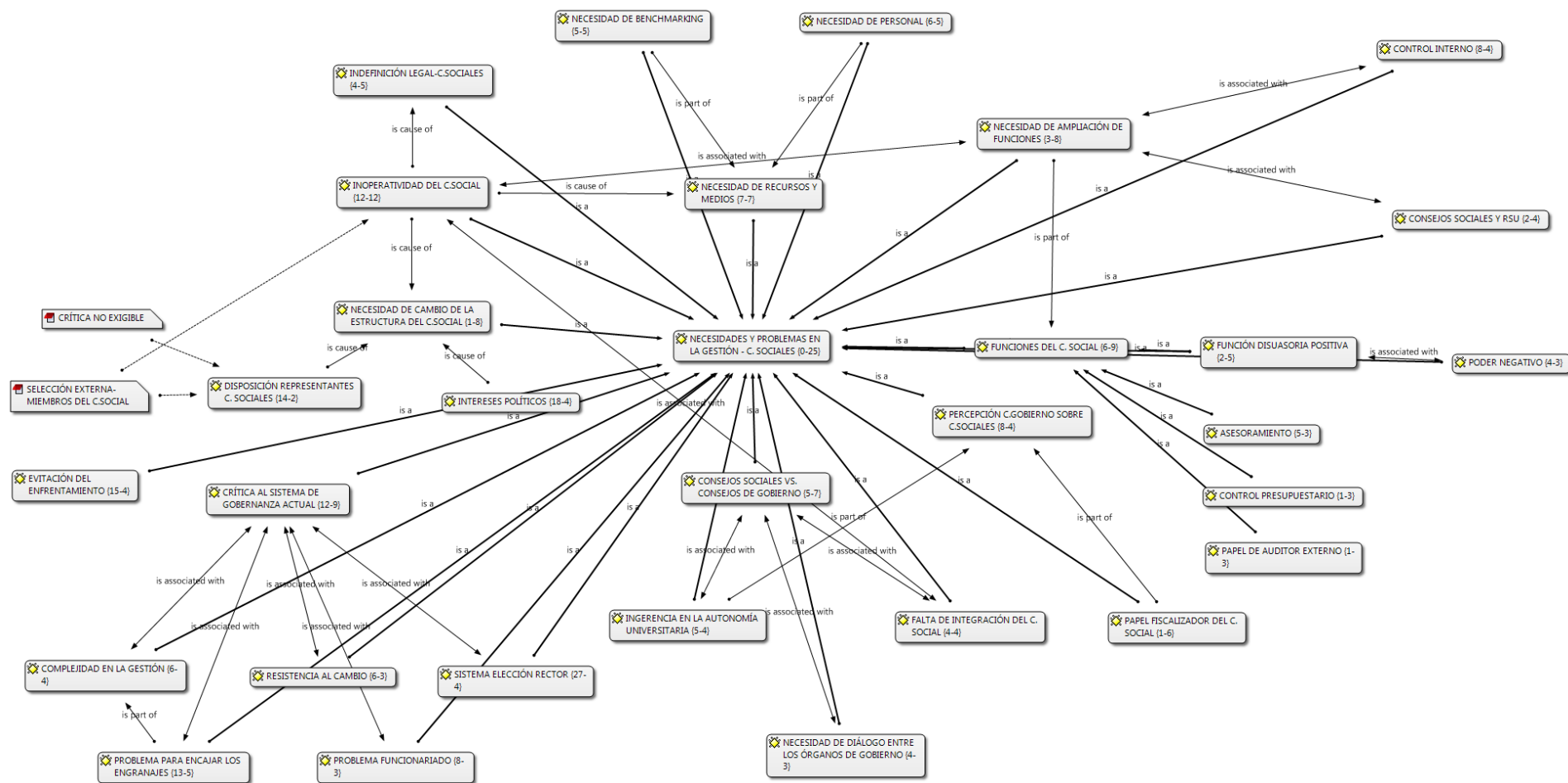
7.4.1. Condicionantes asociados a los Consejos Sociales

A continuación, se tratan los condicionantes que según los dirigentes de Consejos Sociales condicionan el ejercicio de su liderazgo ético. Como se ha comentado, se seguirá el mismo esquema analítico en todos los órganos de gobierno: necesidades y problemas de gestión- variables internas (facilitadoras y limitadoras) y variables externas (facilitadoras y limitadoras).

7.4.1.1. Necesidades y problemas en la gestión de Consejos Sociales

A continuación, se expone una figura con los códigos asociados a las necesidades y problemas asociados a la gestión de Consejos Sociales que condicionan el ejercicio de su liderazgo ético.

Figura 43. Condicionantes del liderazgo ético: necesidades y problemas en la gestión de Consejos Sociales



Como se puede observar han emergido del discurso de los dirigentes, principalmente, **cinco necesidades** que son: (a) La necesidad de un cambio de planteamiento en la estructura del órgano de gobierno, (b) la necesidad de disponer de más medios materiales y humanos, (c) la necesidad de redefinir el ámbito legal de aplicación (estatal y autonómico) de este órgano de gobierno; asociada con ésta, (d) la necesidad de redefinir y ampliar las funciones que tiene el Consejo Social en el ámbito universitario y, por último, (e) la necesidad de una mayor integración del Consejo Social en la gestión integral de la universidad.

De igual manera, en el discurso de los dirigentes han emergido **dos problemas** fundamentales que afectan negativamente al ejercicio de su liderazgo ético. En este sentido, (a) los dirigentes se muestran críticos con relación al sistema o modelo de gobernanza actual y comentan que los problemas asociados a la realidad universitaria en el ámbito público se deben a un problema en la excesiva complejidad de la gestión que hace muy complicado la organización interna y la coordinación entre las diversas áreas y departamentos. El segundo problema, (b) se basa en el miedo de algunos dirigentes a dar su punto de vista de manera abierta, por miedo a deteriorar la relación con representantes del Consejo de Gobierno o administración pública. Esta cuestión se analizará a través del código *evitación del enfrentamiento*.

7.4.1.1.1. Necesidades de gestión (Consejos Sociales)

En cuanto a las necesidades de gestión percibidas por los miembros de Consejos Sociales se va a tratar las siguientes cuestiones que han emergido del discurso de los dirigentes:

A. Necesidad de un cambio en cuanto a la estructura y composición de los Consejos Sociales, que se analizará a través de los siguientes códigos: *inoperatividad del Consejo Social*, *disposición de los representantes del Consejo Social* y problemas derivados de *intereses políticos*.

B. Necesidad de recursos, medios y personal, que se analizará a través de los códigos: *necesidad de medios y recursos (necesidad de benchmarking)* y *necesidad de personal*.

C. Necesidad de una mayor integración del Consejo Social en la gestión integral universitaria, que se analizará a través de los siguiente códigos: *Consejos Sociales vs.*

Consejos de Gobierno, injerencia en la autonomía universitaria, falta de integración del Consejo Social y necesidad de diálogo entre ambos órganos de gobierno.

D. Indefinición legal de los Consejos Sociales en la actualidad y necesidad de ampliar funciones como órgano de gobierno.

7.4.1.1.1.1. Estructura y composición de los Consejos Sociales

Uno de los dirigentes comenta, CS-1 (21:35) “Yo creo que a medio plazo la función y la estructura del Consejo Social va a tener que cambiar radicalmente en todo el país.”

Se estableció un debate sobre esta cuestión por parte de la mayoría de los dirigentes universitarios que señalan que la composición de los Consejos Sociales es justa en el sentido de que se componen por los estamentos sociales y universitarios que deben quedar representados en este órgano de gobierno; pero la crítica principal es que son órganos de gobierno poco operativos y eficientes. Por lo tanto, no es un problema de composición, sino más bien:

1. Es un problema de elección, ya que para la mayoría de dirigentes entrevistados se debería hacer una selección más rigurosa y meditada por parte de las autoridades competentes, sobre el profesional que vaya a formar parte del Consejo Social.
CS-3 (23: 56) “*Los responsables del nombramiento, no se lo toman en serio, hay que luchar muchísimo para que se lo tomen en serio (...)*”.
2. Es un problema de la escasa disposición o disponibilidad de los miembros elegidos, ya que por su actividad profesional es muy complicado que dediquen un tiempo de calidad a contribuir eficazmente en el desarrollo de estos órganos de gobierno universitario. En este sentido, se ha podido evidenciar una importante autocrítica por parte de algunos dirigentes (especialmente, Presidentes y Vicepresidentes) ya que ellos mismos perciben que por su responsabilidades profesionales les CS-1 (21:21) “gustaría dedicar más tiempo (...)”.

Cabe señalar que ésta es la principal necesidad de gestión que emerge con fuerza en el análisis de contenido, junto con los problemas de composición de los Consejos Sociales. Con el fin de evitar este problema de disposición o disponibilidad de los Consejeros, una Secretaria de un Consejo Social comenta a este respecto que para paliar esta necesidad en la gestión de los Consejos Sociales CS-9-A (30:18). “Ahora estamos intentando hacer una especie de vademécum, de normativa, para que todo Consejero sepa exactamente a lo que

viene y lo que tiene que hacer, etc. Pero luego, depende de su propio compromiso personal, claro.” El problema asociado a esta cuestión es que el Presidente y los Consejeros no tienen una vinculación y una remuneración profesional, es una cuestión como señala la Dirigente “que depende de su compromiso personal”. Otra Secretaria de un Consejo Social exponía que no podía valorar las necesidades de gestión de los miembros de los Consejos Sociales porque era una crítica que no podía exigirles por estas mismas razones.

CS-7 (18:28). “No me lo planteo, porque no es exigible, es decir, ninguno de ellos, ni siquiera la Presidenta cobra por venir aquí. Es un acto de Responsabilidad Social como me dice ella (la Presidenta): “lo mismo que yo estudié en la universidad, pues ahora vengo y devuelvo lo que me dio la sociedad al estudiar” esa es su posición y creo que, no con estas palabras, la de la mayoría de miembros. Con lo cual, es que ni me lo planteo exigir algo o no. Si ellos quieren, les voy a dar, les voy a proporcionar todo lo que ellos quieran, toda la información... pero nunca les voy a agobiar, ni a obligar porque es gente que viene voluntariamente.”

3. Es un problema relacionado con los intereses políticos, ya que también se han evidenciado numerosas críticas sobre la necesidad de que los miembros del Consejo Social sean profesionales independientes de cualquier tendencia e interés político. Analizaremos esta cuestión a través del código *intereses políticos* en el apartado variables externas limitadoras.

En ANEXOS consultar tabla K para analizar las evidencias o citas de cada código.

7.4.1.1.1.2. Necesidad de recursos, medios y personal

Los Consejos Sociales perciben que una de las principales necesidades de gestión proviene de la escasa dotación económica y escasez de personal en la gestión diaria de este órgano universitario. Generalmente, la estructura del Consejo Social (el núcleo del Consejo Social) está compuesto por un Presidente, un Secretario y uno o dos administrativos. La importancia de las funciones desempeñadas por el Consejo Social y la percepción sobre la necesidad de hacer muchas más cosas de las que hacen en la realidad, hace que se considere escasos los recursos actuales para llevar a cabo sus objetivos. Esta necesidad de recursos, medios y personal hace que se vean limitadas las actividades del Consejo Social, por ejemplo, en cuanto a poder disponer de expertos que presten servicios en cuanto a asesoramiento técnico en temas específicos que puedan abordarse en un determinado momento. También comenta un Dirigente (CS-5) la necesidad y dificultad de poder llevar a cabo estudios de benchmarking que profundicen sobre cómo hacer las cosas cualitativamente mejor a través de la comparación con otras iniciativas puestas en marcha por universidades con características similares (consultar tabla de códigos). Esta cuestión, es consecuencia de la escasez de medios económicos y humanos que perciben en su día a día. Para consultar citas, consultar tabla L en ANEXOS.

7.4.1.1.1.3. Necesidad de integración de los Consejos Sociales

Una de las principales críticas realizadas por los miembros del Consejo Social se basa en la necesidad de una mayor integración en la gestión integral de las universidades. Esta cuestión va asociada también a la percepción de la existencia de una relación complicada con los representantes de los Consejos de Gobierno de universidades públicas. Salvo en *dos excepciones*, que se analizarán avanzado el análisis, cabe señalar que la mayoría de dirigentes perciben una clara falta de integración como órgano de gobierno universitario puesto que son percibidos como un órgano que *injiere en la autonomía universitaria*. En consecuencia, se habla con frecuencia de la *inoperatividad del Consejo Social* como órgano de gobierno.

Percepción sobre la falta de operatividad e injerencia en la autonomía universitaria

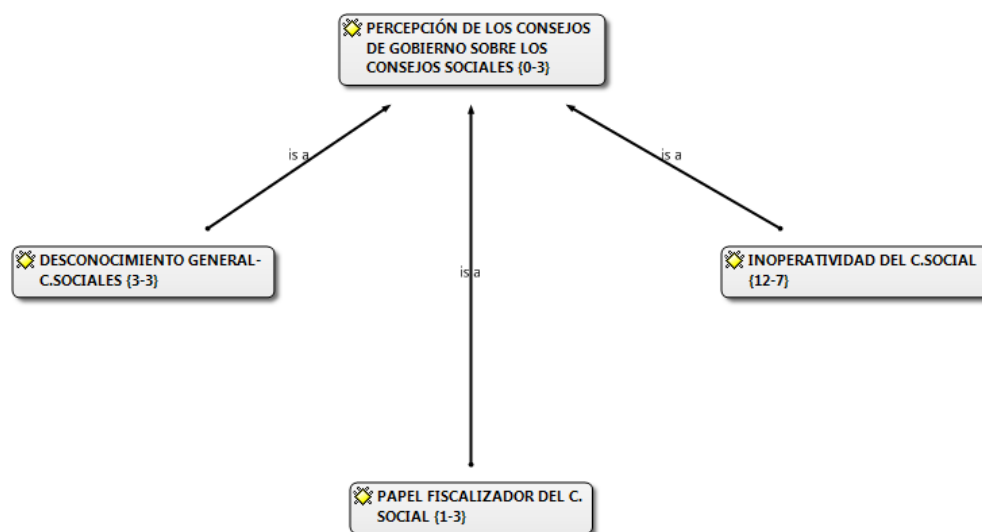
Los dirigentes de los Consejos Sociales han señalado que son percibidos por la Comunidad Universitaria como un órgano que, en cierta manera, *injiere en la autonomía de la universidad y es poco operativo*. Un Presidente comentaba que CS-1 (21:23). “Me gustaría hacer apostolado en ese sentido, de poder explicarles que no, que no... no tenemos ningún interés los de fuera en quitar al Rector y tampoco tenemos ningún interés en mandar en la universidad.”

Otro Presidente trasladaba en la entrevista que CS-2 (22:26). “Y por ejemplo, los estudiantes, que son los que más hablan ahora mismo en contra de los Consejos Sociales, por lo menos en Andalucía, está saliendo un movimiento en contra de los Consejos Sociales, porque estamos ingiriendo la autonomía universitaria, y por supuesto, pidiendo que la parte de la dotación económica y que los Consejos Sociales de alguna forma estamos mercantilizando la universidad, etc., pues yo lo que pediría es que participaran igualmente los Consejos Sociales, porque van y son convidados de piedra y no abren la boca. Todo lo que dicen fuera no lo dicen en el Consejo Social.” (...) “En definitiva, somos vistos los Consejos Sociales quizá como agentes que injieren en la autonomía -mal llamada autonomía universitaria- con los cual los Consejos Sociales no somos los Presidentes, somos todos los que participamos en el Consejo Social y muchos son tan variopintos los que se presentan que de alguna forma no se ve al conjunto del Consejo Social con un gran liderazgo ético.” (22:67).

Otro Presidente comenta que CS-3 (23:34). “aunque en lo formal, nunca querría yo quitarle el birrete y la toga al Rector, ¡No, no! la figura es histórica, representativa, ¡es fantástico! Me parece muy bien, es más si en algún momento ahora estoy reclamando presencia del Consejo Social a través de su Presidente, lo estoy haciendo para hacer el efecto inverso, o sea, que desde la visibilidad logre mejor resultado. Pero una vez logrado el mejor resultado, quien esté en esos puestos ni va a tener ganas, ni necesidad ninguna de estar apareciendo. Entonces, toda esa representación para el Rector, es el órgano máximo, es el venerado... pero, eso sí, en su compromiso, en la vigilancia de su logro y de su equipo, y en la unión con la parte de gestión (gestional), sometido/trabajando con ese Comité de Dirección y al final manejado en esa Junta de Gobierno, en ese board que es el que tiene que llevar adelante la universidad.”

Analizando esta realidad desde otra óptica, cabe señalar que algunos dirigentes de Consejos de Gobierno confirman esta falta de integración, que lo justifican por el cuestionable “papel fiscalizador” que actualmente ejerce el Consejo Social en la universidad pública. La percepción de su escasa operatividad también es percibida por dirigentes de Consejos de Gobierno que critican su desconocimiento sobre una realidad universitaria compleja y diferente del contexto empresarial. Estas críticas que implican una percepción negativa de las funciones del Consejo Social pueden resumirse a través de los códigos incluidos en el siguiente gráfico. A continuación, integramos en el análisis unas citas o evidencias sobre estas cuestiones:

Figura 44. Percepción del papel que juega el Consejo Social desde la óptica de los Consejos de Gobierno



Un Vicerrector comenta que PRIV-3-A (3:17). (El Consejo Social) “(risas) viste muy bien... pero la operatividad...La estructura de los Consejos Sociales está bien, si realmente fuese operativa, sería perfecta, porque vas introduciendo todos los agentes sociales que intervienen en el proceso formativo, digamos, está bien que estén representados, pero que tengan una capacidad mínimamente decisoria y no creo que la tengan. O sea que, si la tienen, genial, y si eres capaz además de gestionar ese cúmulo de intereses no siempre alineados, pues estupendo, ¿no? Pero no creo que sea una realidad.”

Un Secretario General saca este tema espontáneamente durante la entrevista y comenta que PUB-2 (10:32). “Bien, pues los Consejos Sociales, por lo menos, el de esta universidad, no funcionan. La mayor parte de la gente del Consejo Social no entiende lo que es una universidad, con lo cual malamente se puede, digamos, supervisar una universidad si uno no tiene claro en qué consiste la filosofía de la universidad.” (...) “Los Consejos Sociales se perciben como un elemento que, digamos, han colocado la clase política para intentar tener un control económico, pero al final es un control económico que no es demasiado real, porque al final el control lo hacen quienes nos financian....entonces, ese elemento de control no tiene mucha efectividad. Sin embargo, hay otras tareas que a lo mejor sí tendrían más sentido en el Consejo Social, aunque sea para implicarnos un poco más -ya que estamos bastante aislados- en la sociedad, en las empresas, yo creo que no se hace... no, no... además, es un reflejo caricaturesco del gobierno de la autonomía. Dependiendo de si la autonomía es de un color o de otro, el Consejo Social refleja eso. Yo creo que los Consejos Sociales no funcionan y son otro elemento más burocrático. Además, ¿tienen que aprobar planes de estudio! ¡Si no tienen muy claro lo que son los planes de estudio! Pero si la gente que va ahí no tiene tiempo para... con lo cual... (10:33).” (...) “En nuestro caso el Presidente del Consejo Social es un Θ ... en su momento fue.... Es una figura de representación. Yo lo que veo, cuando vas al Consejo Social es que es hasta complicado entablar una discusión, porque no puedes entablar una discusión con una persona que no tiene ni idea de las necesidades y de lo que es una universidad. Que yo no digo que estoy de acuerdo.... A mi me gustaría tener en frente a alguien que tuviera muy claro lo que es una universidad y que discrepáramos... por lo menos, yo le podría dar argumentos, pero cuando estoy discutiendo sobre algo que la otra persona desconoce, pues al final los argumentos que yo le pueda dar no sirven absolutamente de nada.” (10:39). (...) “Además, ¿tienen que aprobar planes de estudio! ¡Si no tienen muy claro lo que son los planes de estudio! Pero si la gente que

va ahí no tiene tiempo para... con lo cual..." (17:37). (...) "Yo lo que veo, cuando vas al Consejo Social es que es hasta complicado entablar una discusión, porque no puedes entablar una discusión con una persona que no tiene ni idea de las necesidades y de lo que es una universidad. Que yo no digo que estoy de acuerdo.... A mi me gustaría tener en frente a alguien que tuviera muy claro lo que es una universidad y que discrepáramos... por lo menos, yo le podría dar argumentos, pero cuando estoy discutiendo sobre algo que la otra persona desconoce, pues al final los argumentos que yo le pueda dar no sirven absolutamente de nada." (18:38).

Una Vicerrectora comenta que PUB-6-C (17:45). "No. Yo me voy a ceñir a la Universidad de Θ . Los estatutos que tiene la universidad, entre sus obligaciones están estas cosas. Todas estas cositas están en los estatutos del Consejo Social; o sea que el Consejo Social no debe estar para fiscalizar los precios públicos de los títulos, o de las normas de admisión. No debe estar para fiscalizar esto, sino para velar para que se garanticen una serie de cosas; pero el consejo social es el nexo de unión..." (...) "¡Claro que aprueban el presupuesto!, pero ellos tienen un presupuesto para una serie de cosas y tienen que tener una serie de acciones integradas, alineadas...; porque el Consejo Social es la universidad, no es una...; de todo eso, no hace nada. El miércoles me reúno con el Consejo Social por la tarde, el Consejo Social, aprueba, ve, pero nada...En este Consejo Social cuando llegué se estaban haciendo todas las memorias para la verificación y llamé de la Comisión Académica al Presidente del Consejo Social para que viniera con todos los Decanos, ya que íbamos a mandar un resumen de cada una de las memorias antes de mandar...; pues no saben que hacer con ello...por lo tanto, son personas muy atareadas, pero como órgano, es un órgano más de la universidad. Y no revierten ese órgano a la universidad, la universidad les da explicaciones, pero no revierte..." (17:46)

Un Rector comenta que PUB-7 (18:27). "Pero yo creo que los Consejos Sociales no han cumplido su función, para nada...el Consejo Social depende mucho de las designaciones que hacen... y yo soy muy crítico con la labor que hacen los Consejos Sociales, en general. No han cumplido su objetivo, para nada. Y a parte que no tiene capacidad de liderazgo el Consejo Social en la universidad, el liderazgo lo tiene el Rector y el equipo y los distintos equipos de gobierno que hay en una universidad que son muchísimos."

7.4.1.1.1.4. Indefinición legal y necesidad de ampliar las funciones del Consejo Social

Otra de las cuestiones relacionadas con este apartado es que los miembros de los Consejos Sociales perciben que tiene que darse un cambio en la normativa legal sobre las funciones de este órgano de gobierno. Comentan que la ley es ambigua y no define con la claridad necesaria el ejercicio específico de sus funciones concretas. Además, para algunos dirigentes la legislación vigente estatal y autonómica, no dota de la necesaria capacidad ejecutiva para poder emprender actividades en el contexto universitario. En este sentido, se repite con frecuencia la necesidad de tener más autoridad sobre el control interno de la universidad, con el fin de garantizar la integración real del Consejo Social y su capacidad ejecutiva en la toma de decisiones universitaria. También se asume por parte los dirigentes la necesidad de establecer una comunicación más eficaz y un diálogo más continuado con los representantes del Consejo de Gobierno.

Para algunos dirigentes se han “encasillado” las funciones del Consejo Social CS-5 (25:20). “Sí, se le encasilla en dos o tres actividades y no se le deja actuar en otras. Todo el tema de responsabilidad, no participa de digamos de... de esa visualización o de esa faceta en las actividades de la universidad; se le ha encasillado en unos cuantos aspectos y ése no entra. Es todo técnico. Digamos que se le ha encasillado en las facetas más técnicas y más de apoyo a la universidad, pero no de crítica...”

La legislación actual sobre Consejos Sociales está regulada por la Ley Orgánica 6/2001 de Universidades, Título III, artículo 14, modificada por la Ley Orgánica 4/2007 de Universidades y por la normativa autonómica aplicable a cada universidad concreta.

En cuanto a la Ley Orgánica 6/2001 se reconoce en su Título III (Del Gobierno y representación de las universidades) la importancia del Consejo Social como "órgano de participación de la sociedad en la universidad" de carácter público. El Consejo Social, por lo tanto, se erige en órgano colegiado fundamental que supervisa las actividades de las instituciones de educación superior y actúa de enlace con el entorno socio-económico. La composición y funciones concretas del Consejo se rigen por la normativa autonómica aplicable a cada universidad concreta.

Un Dirigente comenta en relación con la **indefinición legal sobre las funciones del Consejo Social**, CS-2 (22:11). “Por ejemplo, los Consejos Sociales que hay una falta

de definición en la LOU (Ley de ordenación universitaria nacional) que después se traslada a las comunidades autónomas las respectivas leyes comunitarias y en esa traslación no queda con claridad cuales son las competencias de los Consejos Sociales que podrían ser más que las que actualmente recogen las leyes autonómicas, porque en definitiva no hay una voluntad política por parte de las Consejerías que al final tienen que trasladar esto a los respectivos parlamentos de que en definitiva los Consejos Sociales tengan más medios y responsabilidades en el desarrollo de sus funciones, que no tiene nada que ver con la autonomía universitaria tan cuestionada en absoluto, lo único que tendría es que si en definitiva tenemos que de alguna forma ser el medio de control económico de los fondos públicos que hay en las universidades, necesitaremos medios”

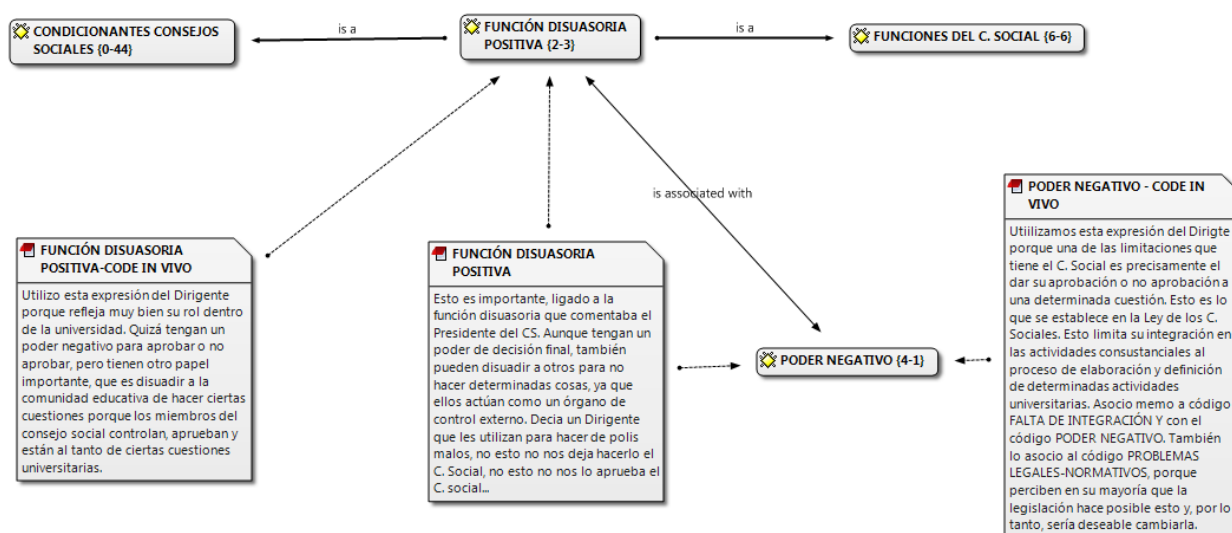
Otro Dirigente comenta que, CS-9-B (31:18). “bueno conoces las competencias del Consejo Social, en materia económica..., bueno, es que son tan amplias... con lo cual puedes decidir no hacer nada y cumples, porque son tan vagas y amplias...o, por el contrario, puedes hacer un montón de cosas y no terminar nunca...; las competencias sí son tocantes a temas económicos... y ahí hay una gran parte, y luego en la supervisión del servicio de la universidad en general... entonces, ¿Cuál era la pregunta?”

CS-3 (23:39). “Bueno, la Universidad Pública de Θ está presidida, ha habido dos presidentes nada más, el anterior era un hombre fantástico, era un humanista, Θ un hombre que le adoro, que fue el que me engañó para que esté aquí yo hoy...y él hizo ese papel de recibir algo y por lo menos hacerse ver y apreciar. Él de tonto no tiene un pelo y él dijo en un momento de dar el paso ejecutivo... cuando dijo lo del paso ejecutivo, me preocupó todo... yo sabía que había que actuar en tres niveles: en la propia universidad, en la autonomía que legisla... en la propia universidad que crea sus estatutos y formas de funcionamiento, la Autonomía que hace la ley de universidades en lo que le toca, y el Estado que hace la LOU, y había que trabajar en esos tres ámbitos si queríamos hacer algo.”(...) “Y, en el aspecto externo, casi lo mismo porque es la poca... que más allá de las palabras en los hechos, nadie quiere meterle mano a esta figura imprescindible que es el Consejo Social. Todo el mundo dice “que esté ahí, que esté bien y ya lo hemos creado” y ahí estamos en una especie de limbo, que ahora estamos avanzando mucho, pero hemos estado en una especie de limbo permanente, ¿no? Hay cosas tan estúpidas, como por ejemplo, crear una figura que es el Consejo Social y que en el Consejo de Universidades sólo esté

presente un miembro del Consejo Social ¡invitado por...! Sin derecho propio... O, por ejemplo, en cada caso, en las diferentes comisiones: la de Gobierno, la de Financiación, pues vamos invitados... ¡nos colamos! Claro, ahí en el Gobierno de universidad que haya dos representantes de los estudiantes y que no haya nadie, o invitado pero sin derecho propio del Consejo Social.... Pues dices ¡pero vamos a ver!” (23:57).

Algunos dirigentes, también perciben que su función real en la universidad consiste en una **“función disuasoria positiva”** puesto que en muchas ocasiones actúan como agentes de supervisión y de aprobación y se disuade de que se hagan ciertas actividades de una determinada manera. Un Dirigente comentaba que en ocasiones la propia comunidad académica se abstiene de hacer determinadas actividades “porque el Consejo Social no las aprobaría”. Por ello, señalan que su capacidad ejecutiva se limita a un cierto “poder negativo”, es decir, un poder de no aprobación, por ejemplo, de los presupuestos generales de la universidad. Los dirigentes comentan que estas cuestiones aportan muy poca eficiencia al contexto universitario, y por ende, debería cambiarse con urgencia el rol de los Consejos Sociales como órgano de gobierno. Exponemos un gráfico para poder visualizar la relación entre estos códigos, así como los memos creados a partir del análisis.

Figura 45. Función disuasoria positiva y poder negativo del Consejo Social



Algunas de las citas que evidencian esta **función disuasoria positiva** y este **poder negativo** de los Consejos Sociales son las siguientes:

CS-1 (21:45). “Aportar eficiencia... aportan muy poca, hombre, lo que te digo es esa especie de espada de Damocles que tiene de “oye, que no podemos hacer lo que queremos porque esto tiene que aprobarlo el Consejo Social” “que no podemos hacer unas cuentas y tal porque no podemos entramparnos, o que no podemos vender esto porque lo tiene que aprobar el Consejo Social” Tenemos una función disuasoria positiva, pero no es la eficiencia... yo creo que los consejos Sociales y los Consejos de Gobierno hoy se podrían refundir en un solo organismo mucho más eficiente.”

CS-2 (22:17). “Muy limitada. Porque además tú no puedes ser el último contrapunto de decir sí o no a lo que viene ya cocido. Entonces, si tú te conviertes en el último cuando todas las titulaciones están decididas, han pasado por el Claustro, han pasado por el Consejo de Gobierno, llevadas hasta el último punto, que lo único que te queda es emitir un informe favorable o no... el decir no, primero, te crearía una falta de liderazgo, porque no has participado anteriormente en muchas ocasiones porque no te han dejado y, segundo, no sirve de nada, porque tú tienes que decir, no a esto por esto y por esto y dar alternativas...si no das alternativas, mal vamos. Entonces, nos falta, evidentemente, esa capacidad de conseguir el liderazgo a base de actuaciones.”

CS-1 (21:25). “Hoy la ley de los Consejos Sociales lo único que nos da es un poder negativo, es decir que no a muchas cosas..., no se trata de eso, a mí no me importaría que tuviéramos menos miembros en el Consejo Social, pero que estuviéramos integrados en los Consejos de Gobierno, y que pudieran ver una perspectiva mejor.”

CS-3 (23:41). “El Consejo Social, hoy por hoy, tiene muy poco poder aunque se desprendan tareas muy importantes, no tiene capacidad para llevarlas a cabo. Tienen muy poca capacidad porque yo puedo no aprobar un presupuesto... y ¿Qué?... ¿Qué pasa si no lo apruebo?... le van a dar la vuelta... y si eso, me echan... y eso que en esta universidad ahora que estoy yo actuamos a lo largo de todo el presupuesto; primero, aprobamos los fundamentos o bases presupuestarias, vamos vigilando y tal..., pero aún así...”

CS-7 (28:12) “Por ejemplo, es más que un órgano que le va a aprobar los presupuestos -no sé cómo explicarte- una de las funciones principales es la aprobación de presupuestos de la universidad, pero el presupuesto te lo pueden presentar en diciembre y decir sí o no, eso es absurdo, o es hacer desde Enero o de toda una estructura de años, ir influyendo en una planificación de los objetivos prioritarios, del ahorro ahora, de las líneas estratégicas.”

Otros dirigentes de Consejos Sociales perciben sus funciones en el ámbito del asesoramiento, control y aprobación presupuestaria y como “*auditores externos*”:

CS-9-A (30:19). “Sí, llevan una cuestión económica de control presupuestario y todo lo que eso conlleva y, luego, la evaluación de los servicios. Anexo a esto, hay cuestiones que no aparecen en la ley pero que luego aparece en leyes complementarias, por ejemplo, el tema de la permanencia, es algo que le corresponde presidir al Consejo Social porque es la sociedad la que debe determinar porque es la que financia, debe de determinar si un alumno está en condiciones de seguir o no seguir... en la universidad todo el mundo ha claudicado; en segundo lugar, en esta casa, en esta, la ley de reforma universitaria y el Espacio Europeo de Educación Superior y la normativa de la ANECA exigen que los Consejos Sociales emitan un informe preceptivo sobre los grados, los postgrados -los master, ¿no?”

CS-2 (21:80). (Sobre mi Consejo Social) “(del mío) lo que juega es una especie de vigilante latente con menos fuerza de la que parece, pero que fuerza a los órganos de gobierno de la universidad a plantearse cosas porque dicen, cuidado... que esto tiene que ir luego al Consejo Social. Es una especie pues eso, de auditor externo que puede vigilar.”

CS-4 (24:29). “No, es más que asesoramiento, porque hay que aprobar y, por lo tanto, hay asesoramiento, lo que pasa es que asesoramiento de la globalidad de las cuentas, no de algunos detalles que convendría que entráramos en organismos determinados para garantizar mejor el buen gobierno, la buena administración.”

7.4.1.1.1.5. Ejemplos de integración de los Consejos Sociales en los órganos de gobierno universitarios

En la investigación, de los once dirigentes de Consejos Sociales entrevistados, en dos casos percibían su integración y la importancia de su papel en la gestión universitaria. Estos dirigentes tienen en común que pertenecen a universidades de un tamaño medio (1001-2000 personas) y son clasificadas en esta investigación como universidades nuevas (creación desde 1991 a 2005).

En este sentido, algunos dirigentes han señalado que el tamaño y la antigüedad de la universidad pueden influenciar en el funcionamiento del Consejo Social, CS-6-B (27:51). “aquí la gente como es una universidad nueva la gente tenía claro desde el principio que había que remar frente a cualquier cosa para echar hacia delante la

universidad. Yo creo que esa idea es la que hace que facilite absolutamente todo. Me imagino que no sé, yo me imagino que en universidades como puede ser una Autónoma de Madrid o una Complutense, después de tantos años y de la mole que supone será más difícil, pero aquí tenemos el mismo objetivo.”

CS-6-A (26:36). “A ver, ésta es una universidad joven y pequeña y eso, facilita mucho las cosas, porque no hay inercias que se hayan creado de aquí para atrás; no es lo mismo que una universidad que hace unos años no tenía Consejo Social y esta universidad nació ya con el Consejo Social.” (...) “porque es una universidad pequeña, entonces, digamos que al ser la comunidad universitaria reducida, facilita mucho las relaciones interpersonales, facilita mucho la comunicación, con lo cual las decisiones complejas siempre se toman consensuadas por todos los órganos de gobierno de la universidad, porque todavía tienes la posibilidad de coger el teléfono y llamar a los diez miembros del equipo de gobierno que los conoces de verlos en la cafetería y eso facilita mucho las cosas.” (26:37).

Los dirigentes que se sienten integrados y coordinados con otros órganos de gestión universitaria, son conscientes de que esta situación no siempre se percibe así por parte de otros Consejos Sociales (CS-7). Comentan que las causas que pueden justificar esta integración real se basan en: (a) la buena disposición, colaboración y escucha activa del Equipo Rectoral. Por otro lado, se argumenta por el (b) compromiso, implicación, curiosidad por conocer e integrarse en la realidad universitaria, por parte de los máximos representantes del Consejo Social. También señalan que es destacable (c) una actitud conjunta de perseguir la eficacia en la consecución de unos objetivos comunes a través de un compromiso y un esfuerzo por ambas partes. Se expone a continuación ambos casos a través de varias citas representativas:

CS-6-B (27:17). “(..). Pero en lo que son las líneas estratégicas y las decisiones importantes, sí... por lo menos aquí sí que se tienen en cuenta, se debaten en el pleno del Consejo que estudios pueden hacer falta, que líneas de actuación pueden ser más importantes en un momento tan delicado como éste a nivel presupuestario, qué hacemos, si hay que ahorrar, hay que recortar, es un debate que se tiene y, además, mucho....” (...) “Aquí, absolutamente, puedes hacer todas... tu vas a gerencia y tienes a todas las personas de gerencia a tu disposición, “que mira, quiero esto así” o “¿me podrías dar este dato?” y sin ningún problema. Y desde esto, hasta una investigación

que ha habido que ha sido una recepción, una cuestión protocolaria y has visto que están haciendo un proyecto de investigación y por ejemplo, yo creo que hay que hablar de lo que uno sabe, no puedes hablar a tontas y a locas... porque dices una cosa y al día siguiente te puedes preocupar... y “oye, ¿me podías explicar esto? Porque ayer no entendí”... y se explica sin problemas. Creo que no hacen falta más medios, creo que tienes los medios de la universidad y lo que hay que hacer es utilizarlos.” (27:20).

CS-7 (28:11). “Es decir, ahora, a parte de lo que dice la ley, que lo que sí hace es por el tipo de personas que hay -depende mucho, ¿No?- y del equipo de gobierno que hay en la universidad, en el caso de ésta es estupenda, con un ánimo de colaboración, ganas de escuchar, de pedir consejo, de relacionarse, de estar al día de todo Por ejemplo, es más que un órgano que le va a aprobar los presupuestos -no sé cómo explicarte- una de las funciones principales es la aprobación de presupuestos de la universidad, pero el presupuesto te lo pueden presentar en diciembre y decir sí o no, eso es absurdo, o es hacer desde Enero o de toda una estructura de años, ir influyendo en una planificación de los objetivos prioritarios, del ahorro ahora, de las líneas estratégicas; es decir, en eso, han ido muy en conjunción y, además, con gente que ha tenido experiencias similares en las empresas que les han podido ayudar y sentado a trabajar juntos. Es decir, la Θ hace dos años ya empezó un plan de estabilidad y ya se veía venir todo esto. El promotor fue el Consejo Social, pero el Consejo de Dirección le hizo caso y bueno ahora estamos mucho mejor -no estamos bien-, pero estamos mejor que cualquier otra porque no hay déficit. Hubo durante dos años un plan de ahorro muy duro, pero el Rector y el equipo de gobierno estuvieron de acuerdo y lo implementaron, lo consensuaron con la comunidad, se informó, etc. Y, en eso, fue muy importante el papel del Consejo Social.” (...) “Por supuesto, además, por el tipo de líderes y de personas que tiene. Es decir, tanto la Presidenta, como los cuatro Presidentes de Comisiones que hay, son personas que han tomado mucha dedicación y mucho cariño a la universidad, a pesar de que todas tienen su profesión, es decir, no hay nadie jubilado, son todo gente entre cuarenta y cincuenta años, hay profesionales independientes (...)” (...) “Es la suerte... luego hay hasta Θ miembros que todos son unas personas encantadoras. Pero estos cuatro, son queridos, son consultados, son llamados...; son personas, que a pesar de los cargos que tienen Θ -son personas que no imponen, son personas que escuchan, son personas que tienen muchas ideas, son muy optimistas. Y cuando se acuerda algún Plan estratégico, el

Consejo de Gobierno suele hacer un encierro de dos o tres días con los Vicerrectores y el resto del equipo, siempre les invitan a ellos y van todos.” (28:14).

A esta dirigente se le pregunta en la entrevista:

Doctoranda: “Esa integración, por lo que estamos viendo no es muy habitual, ¿no?”

Dirigente: CS-7 (28:15) “Sí. Pero si el Consejo Social fueran otras personas eso no sería así. Porque por ley... lo único que te dice la ley es que usted tenga preparada la relación de puestos de trabajo, apruebe presupuestos, pero claro, eso no tiene sentido si no se tiene un conocimiento de la institución que esta gente se ha preocupado por tener...; lo primero que hizo una y otra Presidenta fue pasearse por todo el campus, visitar a todos los Decanos y Directores de Departamento, participar en todas las actividades e inauguración del curso, esto y lo otro... hasta que es conocida por toda la universidad, hasta que difícilmente encuentres a alguien en la universidad que no fuera la Presidenta del Consejo Social. Se ha integrado... hemos colaborado en muchas cosas que son, digamos, cuore de la universidad, no hacemos proyectos independientes. Por ejemplo, colaboramos en el acto de graduación que es magnífico, hacemos un ciclo de conferencias y debates de universidad y sociedad, en la que participan muchísimos; apoyamos iniciativas de departamentos de los centros y colaboramos con ellos. Es decir, ahora, hay una relación increíble y nos ven como un órgano asesor, sobre todo, a nivel estratégico, como alguien que te ve desde fuera y que te quiere -y no te quiere mal- y que critica, y lo hace bien, lo hace por tu bien. Lo digo en palabras muy llanas, pero es así. Aquí, ahora, es así...”

7.4.1.2. Problemas asociados a la gestión universitaria

Se comentaba en la introducción que se han recogido en el análisis de contenido dos problemas fundamentales asociados a la gestión universitaria, que dificultan en gran medida el liderazgo ético de los dirigentes de Consejos Sociales: (A) el sistema o modelo de gobernanza de las universidades públicas y, (B) un problema asociado a una conducta de *evitación del enfrentamiento* que agudiza la inoperatividad de la gestión del Consejo Social.

7.4.1.2.1. Críticas al sistema de gobernanza de las universidades públicas

Para la mayoría de los dirigentes de los Consejos Sociales entrevistados es urgente un cambio en el modelo de gobernanza universitaria. Las críticas fundamentales que justifican este cambio de modelo son las siguientes:

- Con el fin de garantizar una competitividad y eficiencia universitaria, se defiende la consideración de un *modelo mixto* de gestión, similar al modelo anglosajón, que integre los dos órganos de gobierno en un sólo órgano de gestión universitaria. También se ha criticado la *resistencia al cambio* por parte de dirigentes de Consejos de Gobierno y la imposibilidad de hacer evolucionar de manera adecuada el sistema universitario público.
- Se critica la *escasa influencia y capacidad ejecutiva* del Consejo Social como órgano de gobierno universitario. En este sentido, CS-6-A (26:34). “Tienen mucha menos influencia de la que debería de tener. Por la propia inercia del sistema, es decir, yo creo que los Consejos Sociales no han evolucionado lo suficiente como para con las herramientas que tienen a su disposición poder tomar decisiones ejecutivas en su justa medida...”
- *Complejidad de la gestión universitaria y necesidad de un cambio en el actual sistema de elecciones universitarias de Rector y de Decano*, con el fin de evitar en gran medida el mantenimiento de ciertos intereses corporativos o personales. Esta cuestión se evidencia a través de los códigos *sistema elección Rector, problema para hacer encajar los engranajes e intereses personales y corporativos*. Este último código está muy asociado a los dirigentes de Consejos de Gobierno y surgió de un código en vivo extraído del discurso de un Rector PRIV- 5 (8:48). “Evidentemente, hay una tensión muy importante. Yo creo que no se ha dado con la clave de encajar esos dos engranajes. El órgano de gestión, llámese Rectorado y la parte de profesional y docente, llámese departamentos y centros...ese engranaje, tiene distinto número de dientes y giran a distinta velocidad, es muy difícil...”

Para consultar evidencias de los problemas asociados a la gestión universitaria de universidades públicas, consultar tabla M en ANEXOS

7.4.1.2.2. Evitación del enfrentamiento de los representantes del Consejo Social

Por evitación del enfrentamiento entendemos que los dirigentes no intervienen –pese a considerarlo necesario- en una determinada situación por miedo a crear fricciones o enfrentarse a cargos de poder universitarios (dirigentes de Consejos de Gobierno y Administración pública). Es un código que en algunos casos puede confundirse con la virtud de la *prudencia*, pero la diferencia radica, en que la prudencia es una virtud que facilita una toma de decisiones ética en la práctica profesional, mientras que en la evitación del enfrentamiento no se interviene en la práctica, por miedo a represalias,

deterioro de las relaciones o por no poner en compromiso futuros intereses corporativos o personales.

Algunas citas asociadas a este código son:

CS-2 (22:34). “Y, además, eso llevaría a un enfrentamiento inmediato en cuanto tú empezaras a denunciar la calidad de los servicios, tendrías un enfrentamiento inmediato con los Vicerrectores. No se puede dar el poder a alguien si no se le dan los medios y los mecanismos de cómo llevarlo a cabo ¡y las consecuencias! Con lo cual si yo tengo el control interno económico de la universidad yo puedo denunciar y paralizar determinado tipo de actuaciones porque puedo bloquear a la universidad. Pero si lo único que tengo es “usted es responsable de la calidad de los servicios” me parece muy bien, y ahora cuando la calidad de los servicios no la considere adecuada y diré que no, y ahora me salta un Vicerrector que es más que adecuada. Y ¿Dónde vamos?”

CS-3 (23:23). “pero nosotros vamos un poquito retrasados, decimos las verdades muy a medias, nos acaba de... el Rector de esta universidad que es muy potente -me encanta- pero, aún así, presenta las estadísticas como más le conviene, en las estadísticas puedes mentir lo que quieras, son el mejor soporte para la mentira, según cómo la enfoques...” (...) “Entonces, la negación del Consejo Social es el principal problema. O sea la negación, el intento... no sé... de avestruz, de esconder la cabeza debajo de la tierra, y no se dan cuenta de que se les ve el culo, pero bueno...” (...) “¡A qué estamos jugando! Pues estamos jugando a miedo (...)” (23:58).

CS-6-A (26:40). “(...) y perder un poco el miedo por el enfrentamiento con la universidad, colaborar está bien pero no tienes que tener miedo a decir... oye, esto no se está haciendo bien o hay que intentar hacerlo mejor...” (...) “Es por miedo al enfrentamiento simplemente. Yo creo que cuando las relaciones humanas son tan buenas, a veces, por no crear un enfrentamiento dices bueno, lo paso... y es decir.... Bueno, no lo pases, o di... ‘con esto no estoy de acuerdo o hazlo de otra manera, ¿no?’. Y yo echo de menos un poco eso, creo que hay un miedo al enfrentamiento por las dos partes.” (26:41).

CS-9-A (30:27). “Bueno, tengo conflictos personales, ¡Los tengo!, Pero no son graves...es decir, por ejemplo, que la gente no asume determinadas posiciones más, yo lo entiendo... es decir, si voy diciendo cosas que van contra lo establecido... por

ejemplo, si denuncio el uso fraudulento de los fondos de educación, la formación continua, etc. no digo que roben, pero que eso no está bien usado... y eso lo denuncio, pues eso no gusta. Tienes que entender que eso me crea fricciones. Si digo que las instituciones empresariales a las cuales he pertenecido, no son transparentes - que no lo son- pues tampoco gusta que lo diga, ¿no? Si digo que los comportamientos éticos de algunos dirigentes dejan mucho que desear y que por eso la crisis y los universitarios no quieren ser emprendedores porque testimonio que damos los que vivimos en el mundo empresarial pues dice que somos unos golfos, pues no les gusta que se diga... Si yo lo entiendo, lo entiendo... no les gusta, no les gusta que digamos esas cosas...no, no, es que nos ponemos a parir, pues no... entra dentro de mi responsabilidad por no haber dicho las cosas en su momento, por no haber denunciado las cosas en su momento, por haberme callado en su momento; es decir, muchas veces yo me he callado porque no tenía ganas de líos..., por ejemplo, se presenta el presupuesto anual de la Θ , tres minutos, y todos callados... jo, pero esto es una vergüenza, todos callados, ¿Por qué me callo? ¡Pues porque ya paso de ello! Pero alguna vez me he cuestionado el por qué no he salido y he denunciado y tal... ¡porque estoy harto!”.

Un Presidente nos traslada una experiencia personal que ha resultado muy esclarecedora en la investigación. Habla de sus intentos de disuadir a dirigentes de llevar a cabo un proyecto que en principio veía que iba a fracasar estrepitosamente. No obstante, con valentía “se enfrenta” a las autoridades pertinentes quienes le llaman la atención por esta actitud. Finalmente, el proyecto fue todo un fracaso y podía haberse evitado:

CS- 3 (23:47). “En aquel momento, me acuerdo que el Presidente del Θ el Θ mandó una bronca... mandó por correo, nos metió una bronca a los nombrados por el Θ por haber dicho no a Θ cuando todo el Θ había dicho sí. Y yo, pues le contesté con educación, pero airadamente y le dije “mira Θ , perdona, te las guardas... yo no vengo con un mandato imperativo, sé de universidad setecientas veces más que tú, porque estoy metido allí, preocupado por ello, y creo que no es conveniente” se ha demostrado que no lo es, ha sido un gasto nefasto e innecesario. Entonces, con un Presidente de Θ de la Confederación de Θ discutí con los que proponían el tema que era la sucursal de la Confederación en Θ ... y con ellos discutí “mira, pretendéis esto, esto y esto y no se va a cumplir... ni esto, ni esto, ni esto... es una tontería, es un

gasto innecesario, es una barbaridad”, hice un estudio, mandé hacer un estudio en el que comparábamos las dos titulaciones que se iban a poner en Θ , cuál sería su costo anual e inversión en Θ y cuál sería el costo de inversión en el campus de Θ de esas dos implantaciones. Y, además, dije, voy a añadir a este costo (para Θ) el precio, no para esas titulaciones, sino para cualquier titulación les voy a añadir a todos los Θ les voy a dar una beca para que estudien en Θ los que no son de Θ , les voy a dar una beca de sostenibilidad de alimentación y vivienda y un viaje semanal a su pueblo...y aún así era infinitamente más barato el costo y todo más barato en inversión. La inversión era ridícula en Θ , y ha sido una inversión... de Θ millones en Θ .”

7.4.1.3. Variables que facilitan y limitan el ejercicio de liderazgo ético de los participantes de los Consejos Sociales

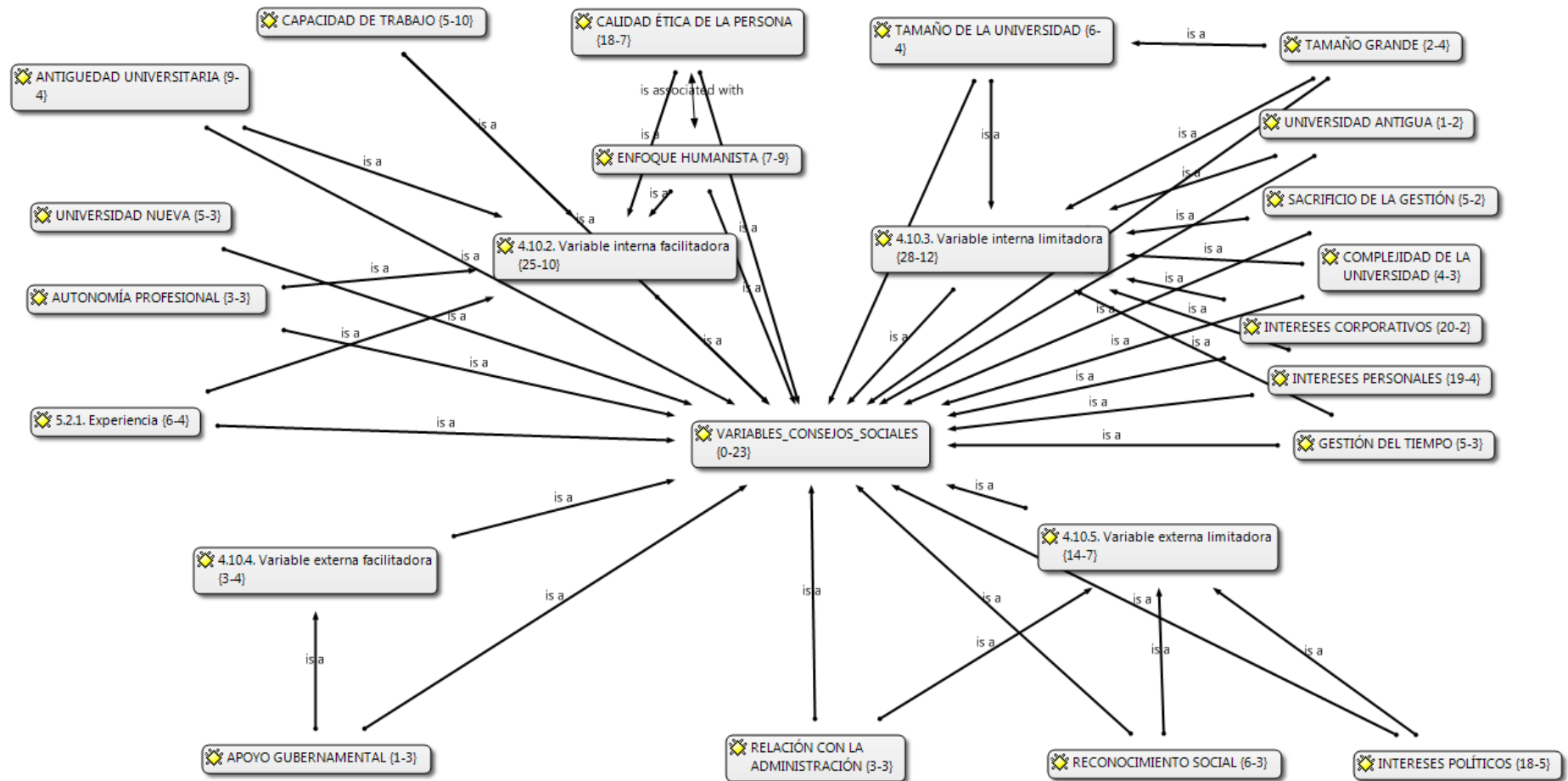
En este apartado ha habido diversidad de criterios. El código más importante (frecuencia de siete citas) dentro de la variable externa que limita el ejercicio del liderazgo ético de los participantes ha sido el código ***intereses políticos***, vemos que esta cuestión se repite a lo largo de todo el discurso de los dirigentes. La segunda variable más importante (dos citas), en este caso interna y que facilita el ejercicio de liderazgo ético ha sido un ***enfoque humanista de la gestión, así como la garantía de una calidad ética de las personas*** que componen la organización.

Otros códigos asociados a las variables objeto de estudio han sido las siguientes:

- Variables internas limitadoras: *complejidad de la universidad, tamaño de la universidad (tamaño grande), gestión del tiempo e intereses corporativos.*
- Variables internas facilitadoras: *experiencia, antigüedad universitaria (universidad nueva) y autonomía profesional.*
- Variable externa facilitadora: *apoyo gubernamental.*
- Variable externa limitadora: *reconocimiento social, intereses políticos, relación con la administración autonómica.*

Consultar en ANEXOS, Tabla N. Variables internas y externas que facilitan y obstaculizan el ejercicio de liderazgo ético de dirigentes de Consejos Sociales

Figura 46. Variables internas y externas que facilitan y limitan el ejercicio de liderazgo ético de los dirigentes de Consejos Sociales



7.4.2. Condicionantes asociados a los Equipos Directivos de universidades privadas

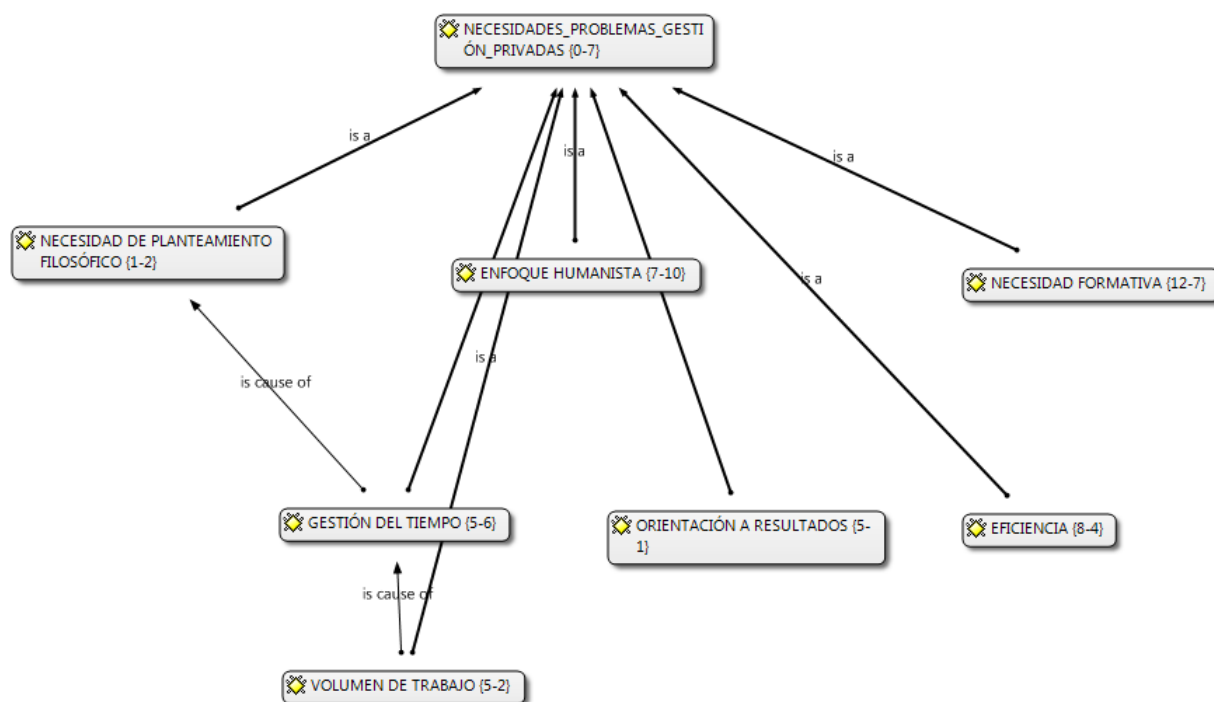
A continuación, se tratan las necesidades y problemas asociados por los dirigentes en su gestión diaria, así como su percepción en cuanto a aquellas variables (internas y externas a la universidad) que facilitan u obstaculizan el ejercicio de su liderazgo ético.

7.4.2.1. Necesidades y problemas percibidos en la gestión de universidades privadas

Las principales necesidades asociadas a la gestión de universidades privadas se asocian a una *necesidad de formación*, la *necesidad de adaptarse a los continuos cambios* que afectan a la universidad y, por último, la necesidad de desarrollar en mayor medida un *enfoque humanista y un planteamiento filosófico y ético de la organización* que muchas veces no se le presta atención que requiere por el problema del *volumen de trabajo y la dificultad en la gestión del tiempo*. También se comenta por parte de algún dirigente la *necesidad de ser eficientes en la consecución de los objetivos* marcados por la universidad. PRIV-3-C (32:44). “Porque muchas veces, un plan de acción empieza muy fuerte, pero al final pierde fuelle y al final no tienes el control, si las instrucciones que has dado no se han llegado a cumplir. Ese afán por intentar terminar las cosas y ejecutarlas bien es lo que yo creo que puede tener más deficiencia en una organización como la nuestra.”

En el gráfico siguiente se exponen los códigos asociados al análisis de estas necesidades y problemáticas de la gestión.

Figura 47. Necesidades y problemas en la gestión de universidades privadas



Para los dirigentes de las universidades privadas entrevistados, existe una heterogeneidad consustancial a los equipos de dirección. En este sentido, cada profesional tiene una serie de necesidades particulares y, por lo tanto, las necesidades de gestión son particulares PRIV-5 (8:41). “Vamos a ver... las personas del equipo directivo desempeñan funciones diversas, todas ellas tienen diferentes rasgos y perfiles, y todas ellas son a su vez personas con perfiles muy diferentes. Es decir, hay personas que necesitan, efectivamente, una guía, un apoyo para que sean capaces de estructurar sus decisiones, sus procesos, para cumplir plazos, agilidad, que es una carencia que tenemos de forma general. Hay personas que tienen muy desarrollado - como tú has dicho antes- un liderazgo de servicio, una capacidad de escuchar importante, personas que son un referente de la organización en ese ámbito, personas que son muy competentes a nivel profesional, que tienen muy claro todos los objetivos que tiene la universidad; yo diría que no hay una carencia o una necesidad clara dentro del Consejo Rector, sino que cada persona adolece de áreas donde necesita desarrollarse de forma más específica.”

Tres dirigentes comentan que la principal necesidad de gestión, se debe a una **necesidad formativa**, en este sentido se exponen las citas que evidencian esta necesidad:

PRIV-3-B (4:22). “siempre hay una necesidad de formarnos (...)”.

PRIV-4-A (6:28). “Yo creo que en el ámbito formativo siempre, siempre, hay que estar aprendiendo y eso al final le queda poco hueco en la gestión.”

PRIV-4-B (7:23). “Y luego, también, a mí me gustaría más capacitación técnica, o sea que me dieran la manera de adquirir capacitaciones que no tengo.”

Por otro lado, un dirigente hace alusión a los grandes cambios que vive continuamente la universidad y a la **necesidad de adaptarse** de manera adecuada a estos cambios PRIV-1 (1:25). “en cuestión de un año te cambia la situación económica, la respuesta que te pueda dar el gobierno correspondiente y de lo que tu puedas conseguir de tus relaciones con ellos. La gestión en una empresa, como esta, que también lo es, es tan valiente y tan dependiente de lo que ocurre en el entorno... nuestra gestión es tan poco burocratizada y “funcionarial dependiente”... la mejora en cualquier organización consiste en la capacidad de adaptación y aprovechar las oportunidades para cumplir con la misión y la visión y estar siempre en disposición de mejorar.”

Otros dirigentes nos transmiten la necesidad de desarrollar en mayor medida un **enfoque humanista de la gestión universitaria**, dando especial importancia a los profesionales que forman parte de la universidad. Por parte de otra dirigente se comenta la necesidad de desarrollar previamente un **planteamiento filosófico y ético** de la organización, que muchas veces es inviable desarrollar por carecer de tiempo en la gestión.

PRIV-2 (2:34). “pero no tenemos que perder la cabeza de dónde está lo principal y cuáles son nuestras fortalezas. Nuestra fortaleza son nuestras personas y nuestros equipos. Eso me parece a mí...”

PRIV-3-A (3:12). “Posiblemente una componente más humana en la gestión de las personas...técnicamente, como gestores, yo creo que la gente lo hace correctamente, pero, hay una componente humana que falla. En mi opinión, la parte más importante

de estas estructuras siempre son las personas, porque las personas si se dirigen bien, siempre vas a conseguir que hagan lo que tú quieras; con lo cual, el punto clave es gestionar de forma adecuada y valorar el elemento principal de la organización que son las personas.”

PRIV-3-B (4:23). (Existe una necesidad) “de pararnos a pensar, de estructurarnos de forma diferente, de hacer un planteamiento filosófico de la organización...muchas veces la universidad se puede ver como organización económica, como organización social, pero realmente, a lo mejor, falta un planteamiento más filosófico y ético de la misión de la universidad. Y eso afecta a las estructuras de gestión. Porque luego sin reflexión ético-filosófica previa, es cuando surgen los problemas. Casi que nos enfrentamos a esas cuestiones por obligación y cuando lo tienes encima, no hay un planteamiento previo (...).”

Esta necesidad de un mayor planteamiento filosófico y ético de lo que debe ser la organización, se concibe como la consecuencia derivada de los siguientes **problemas** que han sido asociados a la gestión de los órganos de gobierno. El primer problema se basa en la **dificultad para gestionar el tiempo**, debido fundamentalmente a un **volumen excesivo de trabajo**. Algunos dirigentes comentan que:

PRIV-3-B (4:83). “Creo que debo mejorar la organización, la gestión del tiempo, lo que pasa es que también dependes de muchas personas, y no eres tú en una burbuja (obviamente), y luego la lucha con tu equilibrio personal, ¿no? que es fundamental, porque cuando tu das mucho a una cosa, en determinados momentos, tu vida personal puede sentirse... y creo que ésta es una pescadilla que se muerde la cola, es un círculo vicioso. Si algo se desequilibra, al final, en tu trabajo se ve rápidamente.” (...). “Pero también es cierto que somos pocos, que trabajamos con mucha presión, con tiempos muy limitados, entonces, casi que vamos a lo urgente...” (4:92).

PRIV-4-A (6:83). “Pero vuelvo a lo que comentaba de la forma y de la dinámica actual de trabajo, no sólo es en la universidad, pasan en absolutamente todas las instituciones que conozco y todavía no conozco a ninguna que sepa cómo arreglarlo y es el cómo manejar el enorme volumen... cómo ser eficaz y eficiente y no simplemente activista, es decir, hacer y hacer -hacemos muchísimas cosas, no conozco a nadie de aquí que esté haciendo todo el día cosas- el problema está en si estamos haciendo las cosas en el orden que hay que hacerlo y en el cómo hay que hacerlas, ¿no?. Porque siempre hago el símil... si esto fuera en vez de 12.000

documentos electrónicos, 12.000 papeles, pues tendría las estanterías llenas de papeles...y ¿Realmente da tiempo a leer? Pues no...realmente, incluso, no analizamos bien los temas porque a través de internet no lo leemos, lo impactamos, lo visualizamos y luego es muy difícil, nos falta tiempo de desarrollo, nos falta tiempo de estudio. Vamos, a mí muchas de las respuestas que tengo que dar son pensadas, todas hay que pensarlas, pero sobre todo estudiarlas, ¿No? Te crea una dinámica de, ¿Todos los correos que entran hoy hay que resolverlos? Pues no... pero no sé, piensa en una ama de casa ¿Todos los días hace todas las tareas de la casa? No... los lunes hace tal, los martes tal....Y aquí hay una dinámica de... y se necesita orden y esto va en parte con la formación de la operativa de este tema que ahora nadie sabe darla... pero a mí me preocupa que una institución joven y creciente o empiece a tener las cosas un poco claras o si no luego es mucho más difícil. A mi juicio tiene mucha importancia la dinámica de trabajo y esto puede hacer que pierdas de vista los objetivos y, claro, si no es que trabajes, es para qué lo haces, si pierdes el para qué no es un cumplimiento ético de tu trabajo y tu liderazgo que todos los tenemos en mayor o en menor medida.”

PRIV-4-B (7:22). “Yo mejoraría el personal y el tiempo... no sé como conseguir más tiempo, pero sí percibo bastante falta de tiempo, en mi caso a mí me gustaría tener más tiempo quizá ocuparme de menos cosas, pero ocuparme mejor...tengo demasiadas cosas con el tiempo que tengo y, eso, me parece fundamental.”

Otro problema asociado a lo anteriormente comentado se basa en la importancia de **orientarse a resultados y ser eficiente**, finalizar con éxito lo que se concreta previamente en los planes de acción de la universidad, en este sentido, un dirigente comenta que PRIV-3-C (32:18). “En una universidad como la nuestra, es fundamental la capacidad de ejecución...quizá lo que más eche yo de menos o que crea que pueden demandar nuestros directivos académicos... es concienciar de la necesidad de ejecutar y terminar los planes de acción de la universidad. Porque muchas veces, un plan de acción empieza muy fuerte, pero al final pierde fuelle y al final no tienes el control, si las instrucciones que has dado no se han llegado a cumplir. Ese afán por intentar terminar las cosas y ejecutarlas bien es lo que yo creo que puede tener más deficiencia en una organización como la nuestra.”

7.4.2.2. Variables internas y externas que limitan o facilitan el desarrollo del liderazgo ético de dirigentes de universidades privadas

Las variables externas que para los dirigentes limitan su liderazgo ético son la *presión económica* que muchas veces se ejerce desde el entorno económico y social, así como *la relación con la administración*, donde en ocasiones las decisiones pueden verse afectadas por supuestos *intereses políticos*. Cabe señalar que los dirigentes no han hecho alusión a ninguna variable externa facilitadora (consultar gráfico)

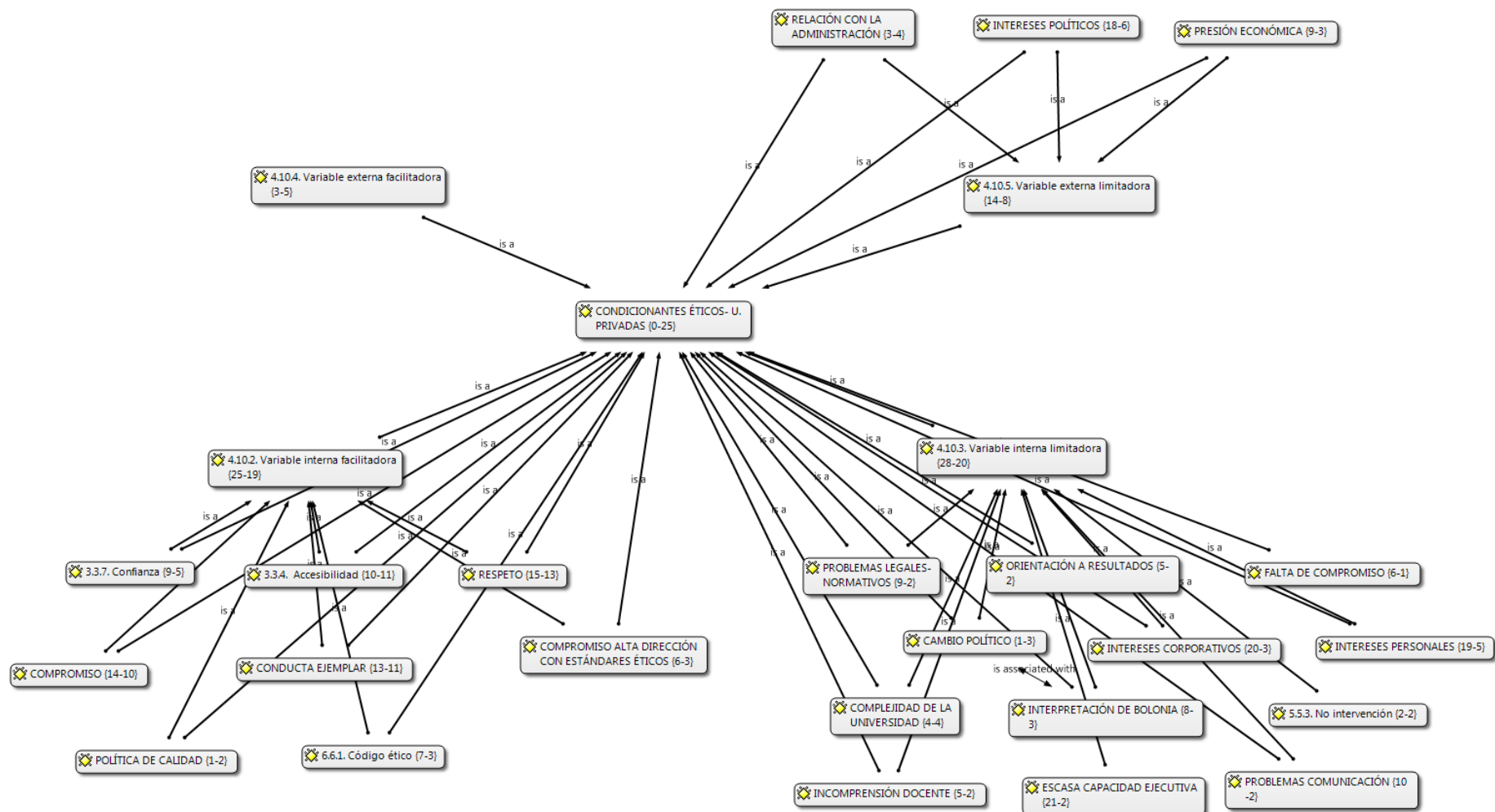
Por otro lado, las **variables internas que facilitan el ejercicio de su liderazgo ético** son la *confianza y el respeto* entre los profesionales de la organización, *el acceso a las personas* y a la información de primera mano (accesibilidad), el *compromiso* de los profesionales que trabajan en la universidad y su implicación profesional, una *conducta ejemplar* y un firme *compromiso de la alta dirección con elevados estándares éticos*; por último, un dirigente comenta que un elemento facilitador es contar con un código ético y una política de calidad explícita y compartida por los miembros de la organización.

Por último, en cuanto a las **variables internas que limitan según los dirigentes el ejercicio de su liderazgo ético**, se exponen las siguientes: los problemas derivados de una rigidez normativa y legal aplicable al contexto universitario (*problemas legales-normativos*) que obligan en ciertas situaciones a saltártelos. También limita el hecho de que la organización no esté *orientada a resultados* y persiga esa eficiencia que antes se comentaba. Por otro lado, un aspecto importante se basa en la satisfacción de *intereses corporativos y personales* que suponen un obstáculo importante al bien común de la universidad, así como la *falta de compromiso* de los profesionales que forman parte de la organización. También emerge el código *complejidad de la universidad y escasa capacidad ejecutiva* de algunos miembros de la dirección universitaria. Otras variables que pueden limitar el liderazgo ético es la *no intervención* de la dirección cuando se han violado ciertas normas y principios éticos, los *problemas derivados de la comunicación* y lo que se ha denominado como *incomprensión docente* que significa la incomprensión que perciben los dirigentes hacia aquellos compañeros docentes que no conocen la dificultad que implica asumir una responsabilidad en la gestión universitaria y que ponen resistencias a aquellos compañeros que pasan a ocupar cargos de responsabilidad en la gestión universitaria. Este código en vivo emergió del discurso de un Vicerrector de una universidad privada que comentaba que PRIV-4-B (7:41) “*quizá en lo único (para ser sinceros) me he*

sorprendido más la incomprensión...; es decir, precisamente, de los docentes, los puros docentes hacia la gestión. Yo la conocía, pero no esperaba que fuera tanto.”

A continuación se expone una figura con la relación entre los códigos de este apartado. Para analizar las citas (evidencias) consultar tabla Ñ en ANEXOS

Figura 48. Variables internas y externas que limitan y facilitan el ejercicio del liderazgo ético de dirigentes de universidades privadas



7.4.3. Condicionantes asociados a la gestión de universidades públicas

A continuación, se tratan las necesidades y problemas percibidos por los dirigentes de universidades públicas que afectan negativamente al desarrollo de su liderazgo ético. Posteriormente, se realiza un análisis de las variables que para estos dirigentes facilitan o limitan el ejercicio de su liderazgo ético.

7.4.3.1. Necesidades en la gestión de universidades públicas

Para los dirigentes de Consejos de Gobierno entrevistados existe una necesidad formativa de los dirigentes y una necesidad de tender hacia un modelo de gestión más profesionalizado.

En este sentido, un Rector comenta que:

PUB-4 (12:23). “Es verdad que el tema de gestión es algo que nos viene grandes porque no estamos preparados, ¿no? sobre todo, desde el punto de vista académico, venimos de una larga vida académica y hemos pasado por Director de Departamento...; Que... entonces, en ese sentido, cuando uno llega a puestos de responsabilidad, termina siendo dependiente de gente que controla esos aspectos de gestión; y quizá ese es uno de los aspectos que uno necesitaría más para ganar esa autonomía, que ahora mismo pues no es posible.”

Un Vicerrector expone que:

PUB-5-A (13:77). “Problema que tenemos: que los universitarios que están en su laboratorio o que son profesores, están dedicados a ser especialistas en lo suyo. Y es muy complicado llegar y tener pues toda la capacidad de gestión, ¿Que estamos ayudados por todo el personal de administración y servicios? Correcto, pero si el propio Vicerrector no tiene la formación, pues difícilmente va a poder ayudar a mejorar en el lugar en el que está. Los nuevos modelos de gobernanza están planteando eso.”

Otra Vicerrectora señala sobre esta cuestión:

PUB-6-C (17:20). “Si me estás hablando del equipo directivo de la universidad (que son los Vicerrectores, el Rector...) yo diría que para gestionar la parcela que te toca, tienes que conocerla. Entonces, la formación en lo que es modelos de gestión se debiera de tener. Cuando llegas y te lo dicen, no lo tomas en serio; desde mi Vicerrectorado, no solamente lo entiendo sino que lo considero necesario, pero el resto de los miembros del equipo de dirección de esta universidad o de otras universidades no lo pueden entender así... de tal manera que, no se tiene tiempo

inicialmente para formarte en la gestión y lo que es importante es estar formado en sistemas de gestión.”

7.4.3.2. Problemas asociados a la gestión de universidades públicas

Los problemas asociados a la gestión de universidades públicas, y que condicionan en buena medida el liderazgo ético de sus dirigentes, podemos decir que son: *la satisfacción de intereses personales y corporativos (problema de la endogamia), la percepción de una escasa capacidad ejecutiva de los dirigentes, el sistema actual de elección del Rector, las resistencias al cambio por parte de la comunidad universitaria, la temporalidad de los cargos de gestión en las universidades públicas, la complejidad consustancial a la universidad pública y el volumen de trabajo que conllevan las tareas de gestión.*

7.4.3.2.1. Satisfacción de intereses personales y corporativos: el problema de la endogamia universitaria

La satisfacción de intereses corporativos y personales por parte de las personas y estamentos que componen la comunidad universitaria es el mayor problema percibido por los dirigentes de universidades públicas. Se hace énfasis, por lo tanto, en trabajar en mayor medida el valor de la *interdependencia* en este tipo de organizaciones (consultar tema 2 características éticas del líder ético). Un Secretario General comenta que PUB-2 (10:22) (un problema de la gestión universitaria es) “Quizá el tener una perspectiva más global de los asuntos. Quizá muchas veces, uno tiene tendencia a estrechar su campo de miras y confundir, digamos, los intereses legítimos del grupo, del centro, de lo que sea, con el interés global de la institución. Y no digo que hay ahí temas de prevaricaciones sino, simplemente, yo creo que es una falta más amplia de miras... de intentar ver las cosas por encima de lo que es el entorno más habitual.” (...) “Sí, una capacidad holística de ver todo en su conjunto y de darse cuenta de cómo en algunas ocasiones lo que puede ser mejor para la institución puede que no sea bueno para su entorno... no hablo desde un punto de vista personal de intereses, sino de los intereses de un departamento, centro, en ese sentido, ¿no?” (10:24)

Con relación a la endogamia universitaria podemos decir que “la universidad española ha incorporado un nuevo término al idioma. El *Diccionario del Español Actual* (Aguilar, 1999), de Manuel Seco, da como segunda acepción de la palabra endogamia esta definición: “sistema de nombramiento de profesores titulares de universidad mediante

el cual, en oposiciones libres, resultan seleccionados los que ya ocupaban interinamente una plaza en el centro en que se convoca la plaza". (Prados, s.f.)⁴²

La endogamia universitaria "se puede entender como la práctica de seleccionar y contratar a egresados de la misma institución como miembros de las unidades académicas. Otra definición involucra a todas las actitudes y acciones que buscan formar grupos ya sea de docentes o investigadores, quienes se relacionan formando vínculos que los comprometen con dicho grupo. De esta manera, se combinan los intereses académicos con los personales, creando conflictos de intereses que van en contra de la calidad académica en las universidades. En la literatura se han reportado tres tipos de endogamia y su impacto negativo en las instituciones de educación superior. Un primer tipo agrupa a aquellos académicos que obtienen su grado de licenciatura en otra institución, pero la maestría o el doctorado lo obtienen en la misma institución que los contrata de tiempo completo. El segundo tipo agrupa a los académicos que obtuvieron su título de licenciatura en la misma institución en la que fue contratado, pero que obtuvieron su maestría o doctorado en otra institución. El tercer tipo considera a los académicos que han obtenido los tres grados en la misma institución que lo contrata de tiempo completo⁴³. (Viloria, s.f.).

En el análisis de contenido se asocia la endogamia universitaria a los códigos: *intereses personales*, *intereses corporativos* y *dependencia profesional*, que llevan una fuerte connotación negativa como condicionantes del liderazgo ético de los participantes. Para Vitoria (s.f.), "el peligro de propiciar la endogamia es crear un ambiente de fidelidad personal entre los nuevos miembros hacia el maestro, perdiendo su independencia de juicio crítico tan necesario en la educación superior." Analizamos que estas cuestiones emergen en el discurso de los dirigentes entrevistados. Para consultar las evidencias de este apartado consultar tabla O en ANEXOS.

⁴² Extraído de <http://www.ucm.es/info/uepei/uni.html>

⁴³ Extraído de <http://red-academica.net/observatorio-academico/2010/10/28/endogamia-universitaria/>

7.4.3.2.2. Percepción de una escasa capacidad ejecutiva

Otra cuestión que ha sido percibida por algunos dirigentes como un problema asociado a la gestión de universidades públicas, es su escasa capacidad ejecutiva sobre los asuntos relacionados con la toma de decisiones en la gestión. Generalmente, se sitúa esta cuestión en la figura del Rector, ya que es el profesional más relevante de la universidad.

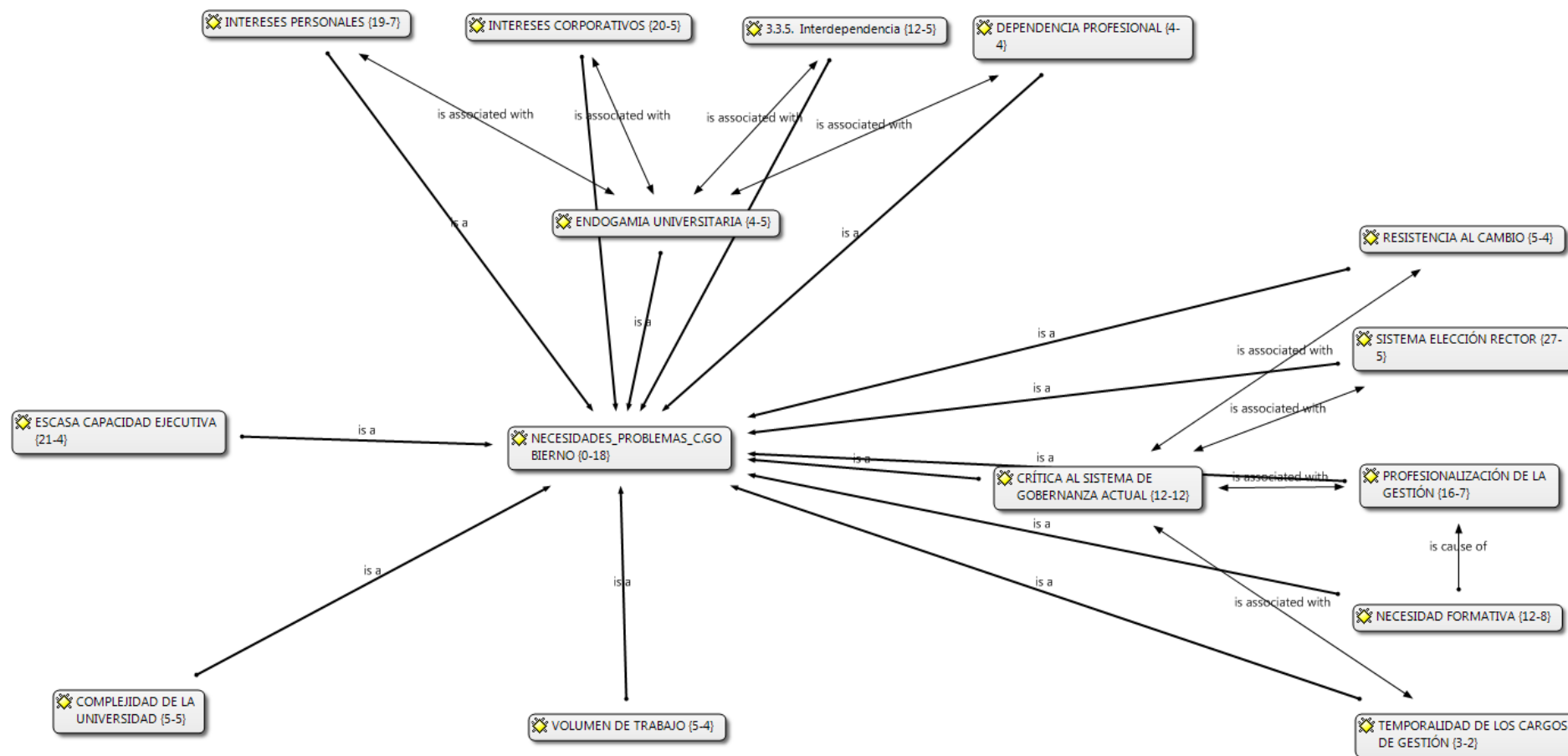
Los dirigentes echan en falta más responsabilidad y capacidad ejecutiva en la toma de decisiones, así como la exigencia de una mayor rendición de cuentas que haga más competitiva a la universidad pública.

PUB-8 (19:77) “Creo que habría que conseguir que la universidad, para que sea realmente competitiva, el Rector pueda mandar un poco más y liderando, ilusionando, impulsando y escuchando (que es muy importante) pueda llevar el rumbo.” (19:77)
Para consultar las evidencias de este apartado, consultar tabla P en ANEXOS.

7.4.3.2.3. Otros problemas asociados a la gestión

Otros problemas que han sido asociados por algunos dirigentes a la gestión de universidades públicas están relacionados con: el *sistema de elección del Rector* (4 citas), *resistencia al cambio de la comunidad universitaria* (asociado también a la rigidez de los protocolos y de la normativa) (2 citas), la *excesiva complejidad de la universidad pública* (2 citas), *la temporalidad de los cargos de gestión* que se traslada a una rotación excesiva que no contribuye a la eficiencia de la organización (1 cita) y, por último, el *volumen de trabajo* que a veces hace inviable una preparación a fondo de los temas a tratar en los Consejos de Gobierno (1 cita). Consultar tabla Q en ANEXOS que recoge las evidencias (citas).

Figura 49. Necesidades y problemas de la gestión en los Consejos de Gobierno que afectan al liderazgo ético de sus dirigentes



7.4.3.3. Variables internas y externas que facilitan o limitan el ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes de Consejos de Gobierno

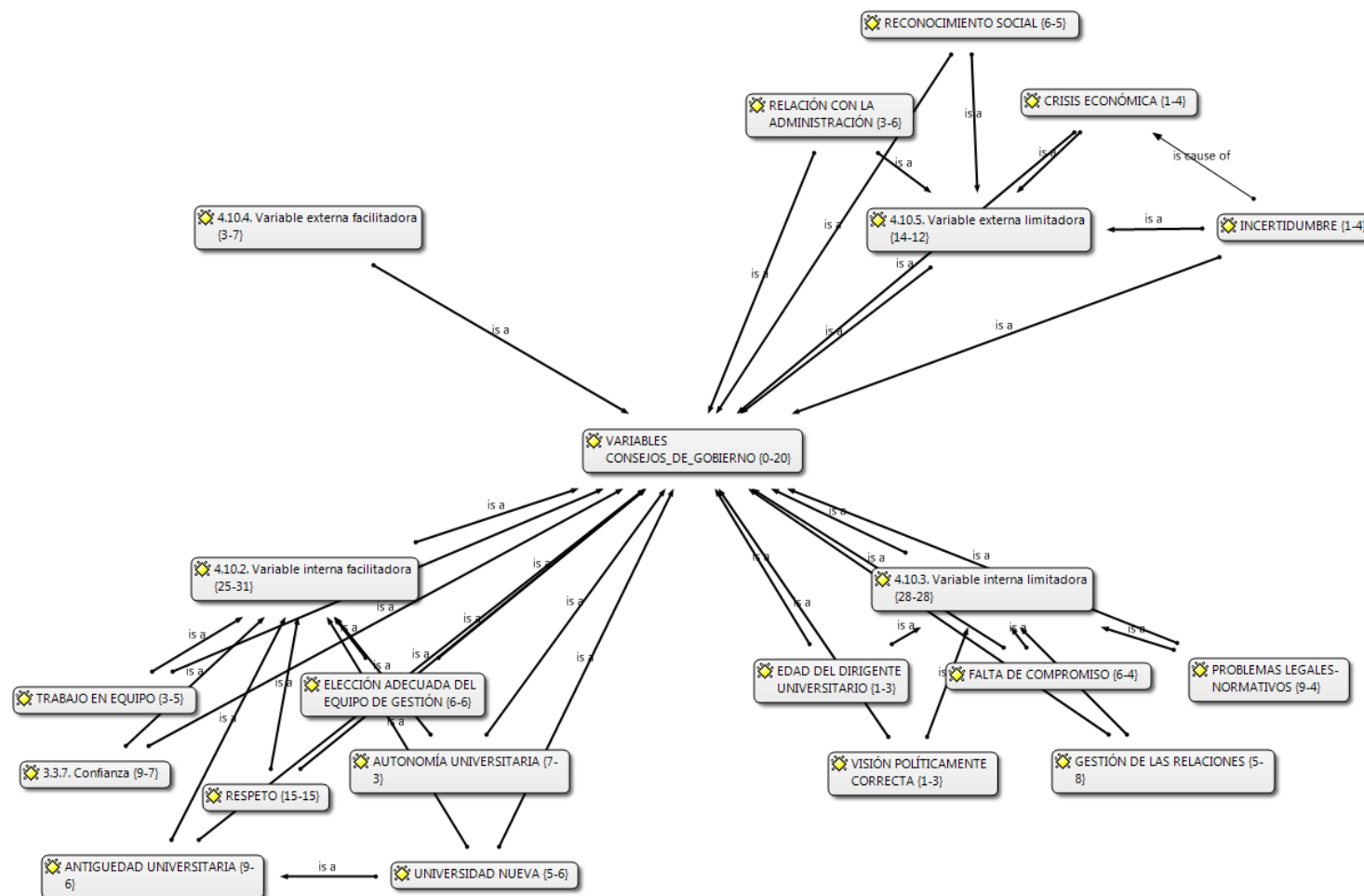
Las variables externas que limitan el ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes son: la falta de *reconocimiento social* hacia la universidad, el impacto de la *crisis económica y la incertidumbre* que genera en las personas que forman parte de la organización y la relación con la administración. Cabe señalar que al igual que en el caso de los dirigentes de universidades privadas, tampoco se ha comentado ninguna variable facilitadora externa.

Para algunos dirigentes las **variables internas que facilitan** el ejercicio del liderazgo ético son: el *respeto y la confianza mutua*, una *elección adecuada del equipo de gestión*, una universidad más ágil en los procesos como puede ser una universidad de poca antigüedad (*universidad joven*) que son más ágiles y menos rígidas que las de mayor antigüedad, la *autonomía universitaria* y el *trabajo en equipo*.

Para algunos dirigentes, **las variables internas que limitan** el ejercicio del liderazgo ético son: *problemas legales y normativos*, una deficiente *gestión de las relaciones*, una *visión políticamente correcta de la gestión*, la *falta de compromiso* de los profesionales y la *edad del dirigente* (dirigente joven).

Consultar tabla R en ANEXOS para analizar las evidencias o citas.

Figura 50. Variables internas y externas que facilitan o limitan el ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes de Consejos de Gobierno



7.4.4. Análisis de la percepción sobre la titularidad y la religión como condicionantes del liderazgo ético

A continuación, se analizan los resultados obtenidos en las variables titularidad y religión como posibles condicionantes del ejercicio del liderazgo ético.

7.4.4.1. Percepción de la variable titularidad como condicionante del liderazgo ético

En este apartado se pretende analizar si los participantes consideran que la titularidad puede afectar o condicionar el liderazgo ético de los dirigentes universitarios. En este sentido, incluimos en el proceso de codificación propia del proceso analítico deductivo, un tipo de codificación preestructurada o hipotética (Saldaña, 2009) con el fin de clasificar las respuestas de los dirigentes a este tema.

Se desarrollaron en el análisis deductivo previo, tres códigos que explicamos a continuación:

- Primacía ética de lo público: en el caso de las respuestas de los dirigentes en las que se afirma que la titularidad pública facilita más que la privada un desarrollo de un liderazgo ético.
- Primacía ética de lo privado: en el caso de las respuestas de los dirigentes en las que se considera que la titularidad privada facilita más que la pública el ejercicio de un liderazgo ético.
- Titularidad Neutral: en el caso de aquellas respuestas en las que se considera que la titularidad no es un factor que afecta en el desarrollo del liderazgo ético de los dirigentes universitarios.

En este sentido, se realiza a continuación un análisis pormenorizado de los resultados clasificándolos según el tipo de órgano de gobierno e institución universitaria.

7.4.4.1.1. Percepción de los dirigentes de universidades privadas

De los seis dirigentes a los que se les pudo realizar esta pregunta, cabe señalar que cuatro de ellos consideran que **la titularidad no afecta**, ni por lo tanto, condiciona el liderazgo ético de sus dirigentes universitarios (titularidad neutral). Dentro de esta categoría de respuestas emerge del discurso de un Rector un nuevo código que es *ausencia de neutralidad*, ya que para este dirigente, todo afecta en la gestión, no existe la neutralidad en este sentido, por lo tanto, las universidades públicas tienen

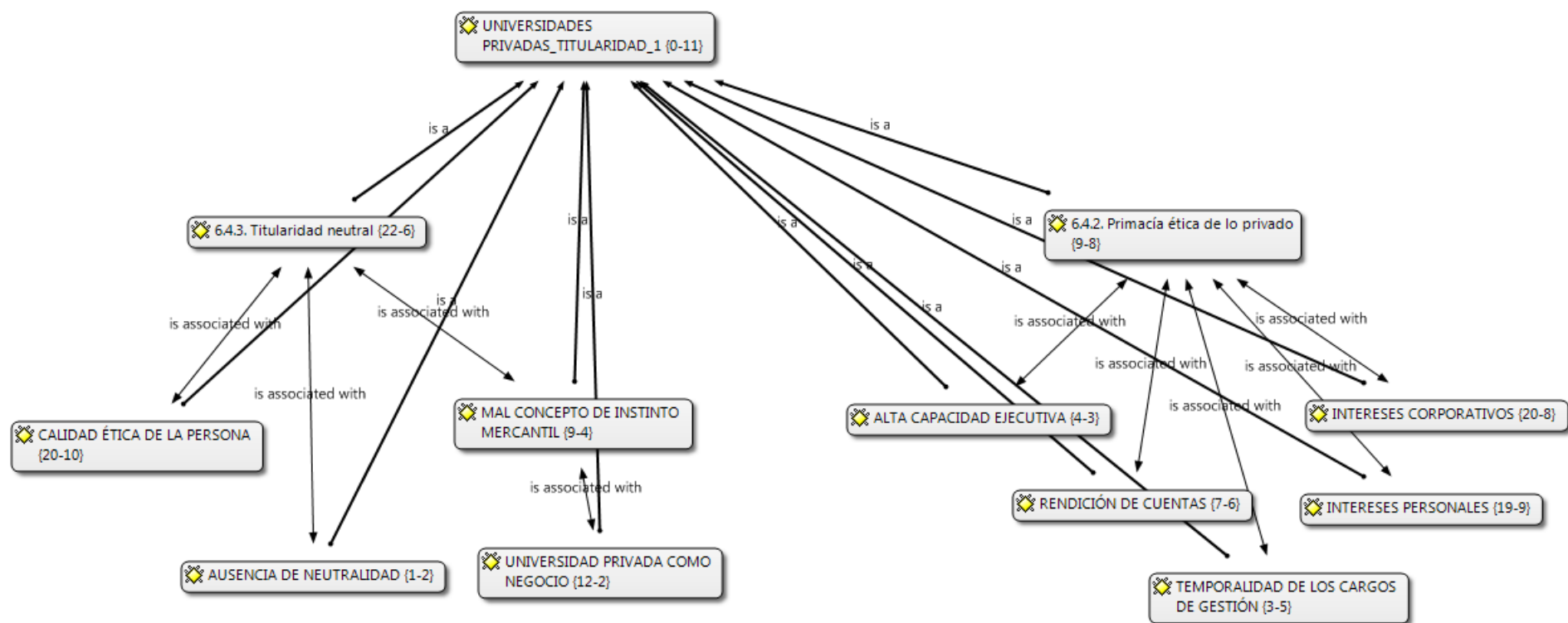
unos condicionantes determinados y las privadas tienen otra serie de condicionantes diversos.

Dos de los dirigentes, sin embargo, consideran que la **titularidad privada** de las universidades afecta más positivamente al desarrollo del liderazgo ético de los dirigentes (*primacía ética de lo privado*).

Es destacable señalar que ningún Dirigente considera que el ámbito público facilita el ejercicio del liderazgo ético.

A continuación se expone el gráfico con los códigos asociados a este análisis:

Figura 51. La titularidad como condicionante del ejercicio del liderazgo ético (universidades privadas)



Titularidad neutral

Los dirigentes que han respondido que la titularidad no es un factor que condiciona el liderazgo ético, lo argumentan diciendo que esto depende de las características de cada institución y de la *calidad ética* de las personas que la componen. Algunos dirigentes perciben que desde el ámbito público son percibidos como universidades lucrativas orientadas al negocio de la formación (cuestión que como se verá avanzado el análisis es contrastada por algunos dirigentes de universidades públicas). Es lo que desde esta investigación se ha clasificado a través del código en vivo *mal concepto del instinto mercantil* que se analizará posteriormente.

Los argumentos justifican para estos dirigentes el no condicionamiento de la titularidad en el liderazgo ético, son los siguientes:

a. Porque es una cuestión que depende de las características de la organización, no tanto de la variable titularidad.

PRIV-1 (1:47). “Yo en principio no pondría un calificativo si o no (las privadas pueden ejercer mejor un liderazgo ético que las públicas y viceversa), esto depende de la idiosincrasia de cada universidad.” (..) “Lo que pasa es que si consumes recursos públicos tienes que ser muy ético, por la financiación que te están dando... pero aunque seas totalmente privado, también puedes ser perfectamente ético. De la misma manera, una universidad pública puede ser nada ética si está despilfarrando dinero o si no cumple con los objetivos de formar o que su investigación no sirva para algo...sino para que el ego de alguien suba de tono.”

PRIV-2 (2:68). “No tendría por qué. Hay universidades privadas que pueden tener un liderazgo espantoso y basado en intereses que no son de la propia... son intereses de capital, de las personas, o de empresa... y hay universidades que tienen un liderazgo que miran el país... (No tiene por qué).

La corrupción de lo más excelso es lo peor...Conozco personas extraordinarias en universidades públicas y funcionamientos extraordinarios... y conozco también lo mismo en universidades privadas. No creo que tenga nada que ver con la titularidad.”

PRIV-4 (6:65). “No. hay universidades públicas, privadas, lucrativas y no lucrativas, sino universidades buenas y malas. Hay gente que hace las cosas bien y gente que las hace mal, igual que en cualquier aspecto de la vida, pero no tiene por qué ser la pública mala y la privada buena, ni viceversa.”

PRIV- 3 (32:62). “Creo que los aspectos morales y éticos son independientes y creo que son independientes del concepto privado-público. Estoy convencido de que un Rector muy implicado en aspectos morales y éticos, sacará tiempo de donde haga falta. Es un tema de las personas, no creo que sea un tema de empresa.”

b. Porque lo importante son las personas y su calidad ética

PRIV-6 (33:72). “No. Yo no diría que una universidad pueda ser más o menos ética por una u otra cosa...no, no... yo creo que eso está en las personas, evidentemente”.

PRIV-3-C (32:62). “y luego, el segundo tema, relacionado con la universidad pública, creo que los aspectos morales y éticos son independientes y creo que son independientes del concepto privado-público. Estoy convencido de que un Rector muy implicado en aspectos morales y éticos, sacará tiempo de donde haga falta. Es un tema de la personas, no creo que sea un tema de empresa.”

c- Porque existe un mal concepto del instinto mercantil de las universidades privadas.

Este código en vivo surge del discurso de un dirigente que comentaba que PRIV- 4-A (6:81). “La organización de las sedes, que tenemos dos al año y se rotan por toda España, no se hacen en universidades privadas y no creo que esto ocurra...jamás, porque... piensan “estos van a lo que van, ¿no?” hay como una especie de mal concepto del instinto mercantil de las universidades privadas que es una lacra muy difícil de arrancar...y, especialmente, las no lucrativas que nos sentimos muy perjudicados por eso, porque al final, no hay universidades públicas, privadas, lucrativas y no lucrativas, sino universidades buenas y malas.”

En el estudio hay dirigentes que, teniendo en cuenta que la titularidad es un elemento neutral, se sienten percibidos desde el ámbito público como universidades orientadas hacia un negocio con afán lucrativo, cuestión que como comentaba el dirigente anterior, les perjudica en gran medida:

PRIV-4-B (7:66). “Hay públicas que son públicas, pero que la gente se lo toma desde su equipo directivo como: “mira, yo soy un funcionario, yo cobro y que me mantenga el estado”, hay públicas que tienen un verdadero afán de mejora, de educación, de mejorar a la sociedad a través de la gente... y en las privadas pasa igual. Claro, yo cuando estuve comiendo con uno de una pública me dice que no. Las públicas ven a todas las privadas como negocio, punto. Por eso te digo que también hay públicas que

lo ven como un negocio y no se lo creen, aunque luego ellos son los primeros que te explican que tienen muchos problemas..., pero yo pienso que esto está generando confusión, mucha confusión en la gente, incluso en nuestros alumnos. Esto va con mi cargo, yo he tenido padres aquí que me han dicho, “oye, aprueben a mi hijo, ¿A usted que más le da?”. A ver... yo pago..., como un padre que llamó y me dijo “oiga, mi hijo ha suspendido cuatro, esto es intolerable”.

PRIV-4-A (6:6). “Entonces, en ese sentido, una característica del liderazgo en la universidad es darse cuenta que uno está en una institución, pero que la institución le pervive o está llamada a pervivir...y, por eso, pudiendo ser la educación rentable, lo que está claro es que no es un negocio. Porque no lo es, porque la educación es uno de los derechos fundamentales y no se puede montar un negocio... puede ser rentable (la explotación de los derechos) pero no es un negocio, es otra cosa...”

PRIV-5 (8:103) “Aquí hay otras instituciones, universidades que tienen un ánimo de lucro y no hay nada malo en ello, es decir, es una sociedad mercantil y tienen un ánimo de lucro, y ese ánimo de lucro es perfectamente compatible con los principios éticos.”

Ausencia de neutralidad

Un Rector expone que, teniendo en cuenta que ésta es una cuestión ligada a la calidad ética de las personas y de los equipos de trabajo, todo condiciona, todo afecta, no existe la neutralidad en este sentido. Pero este condicionamiento es relativo, tanto a las universidades privadas, como públicas, es lo que se ha denominado como *ausencia de neutralidad*. Este apartado se trata dentro de lo que se ha denominado como titularidad neutral, aunque tiene matices importantes, ya que no es que la titularidad no sea un condicionante, sino que es un condicionante para cualquier tipo de universidad que se tenga en cuenta.

PRIV- 6 (33:71). “Sí (tajante) todo afecta, todo es ético, nada es neutral y todo está condicionado, evidentemente. Es decir, el tema fundamental en el que hoy se diferencia una universidad pública y una universidad privada son dos. Una: la pública funciona con los presupuestos del estado y el alumno cada vez paga menos. En este momento, el alumno está pagando el 14% de lo que cuesta la universidad pública. La universidad pública no quiebra, no va a quebrar; las privadas pueden quebrar si no hay una gestión económica. Y segundo: las universidades privadas expresan un pensamiento, una ideología, es lo que se llama universidades de tendencia... ésta es

una universidad de la iglesia, por tanto, tiene unos condicionamientos, pero las públicas tienen sus condicionamientos exactamente igual, lo que pasa es que no lo ponen en el título...ésta sería una universidad Θ , entonces, ya sabemos de que va el tema...pero las públicas es igual, tienen sus condicionamientos y todo esto afecta a la realidad que hay dentro. Aquí en Madrid: la Carlos III y la Rey Juan Carlos, públicas...una la fundó el PSOE y la otra el PP, y se nota...”

Primacía ética de lo privado

En el caso de dos dirigentes señalan que la titularidad privada facilita en mayor medida que la pública el liderazgo ético de la universidad.

Esta cuestión es argumentada a través de las siguientes razones:

a. Porque en la pública existe una temporalidad de los cargos de gestión y del plan estratégico que afectan al compromiso de los profesionales, y favorece la orientación a necesidades individuales o corporativas:

PRIV-3-B (4:40) “Sí (tajante) realmente, creo que sí. Porque sustraes una situación que yo creo que realmente no le beneficia, que es de un asepticismo concreto, que son unos resultados, que es que tú estás aquí temporalmente, que aquí tú no tienes nada... a ver, hay miles de contratos indefinidos, pero tú no tienes un vínculo vital de por vida con la organización; es decir, eso hace que tú te tengas que ganar diariamente tus circunstancias, tu puesto, el respeto de las personas; es decir, aquí la organización no promueve que se generen grupos, demagogias, situaciones realmente poco éticas que se pueden dar tantas... es decir, no hay intereses creados a favor de las personas, son intereses creados a favor de la organización; entonces, lo que es bueno para la organización, es lo que tenemos que conseguir, lo que la va a hacer mejor...pero los integrantes, somos parte de la organización y se supone que si es bueno para la organización, va a ser bueno para nosotros; nunca se va a perseguir el beneficio de ciertos grupos determinados dentro de la organización. Y ni siquiera está contemplado, planteado y yo creo que lo hace, en ese sentido, mucho más neutra éticamente, porque no obedece a ningún tipo de interés que no sea el de la propia organización; y al final, el interés de esta organización es el de sus alumnos. Entonces, nos debemos a un bien mucho más neutral que una universidad pública. (...) “Sí, porque además la temporalidad viene siendo la misma. Todas las públicas suelen ser cuatro años y las privadas solemos también ponernos plazo, pero el plazo no es lo importante, lo importante es el resultado; lo normal es que si hay un buen

Rector esté cuatro años y siga, porque al final el proyecto es indefinido no es la apertura de diez carreras y un número de alumnos... que lo consigues, bien, que no lo consigues, a la calle... no es eso... está el plan estratégico pero para 15 años... no para cuatro años... Al final, a lo que se enfrenta un Rector de la universidad pública no tiene nada que ver con una universidad privada.”

b- Porque en el ámbito privado se favorece en mayor medida una rendición de cuentas y una mayor responsabilidad y capacidad ejecutiva en la toma de decisiones:

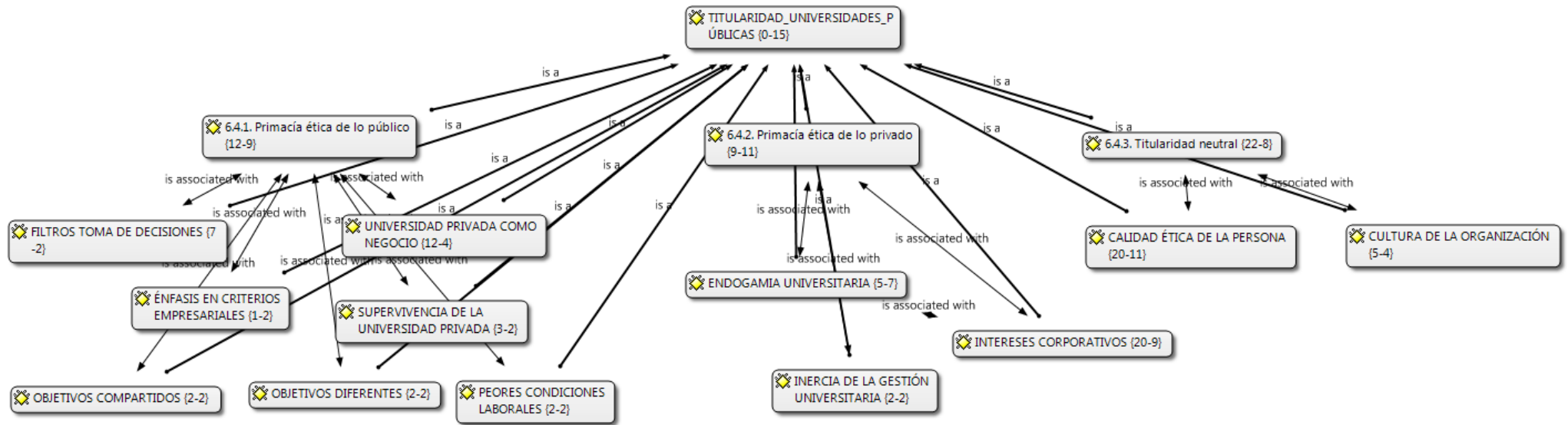
PRIV-5 (8:85). “En una universidad pública, no hay ese espíritu de rendición de cuentas... ningún Rector -que yo conozca- rinde cuentas al Consejo Social de su desempeño, no hay un verdadero seguimiento y evaluación de lo que se le exige del papel del Consejo Rector. En ese sentido, creo que es más fácil para una universidad privada los mecanismos de decisión y de autoridad están más marcados... el poder tener un liderazgo ético, digo más fácil, tiene más facilidades por su propia estructura.”

7.4.4.1.2. Percepción de los dirigentes de universidades públicas

Dentro del análisis de contenido de las respuestas, se puede señalar que de los diez dirigentes a los que se realizó esta pregunta, cinco de ellos entendían que las universidades públicas facilitan en mayor medida el liderazgo ético de sus dirigentes. Tres de los dirigentes entrevistados señalan que la titularidad no es un factor que condiciona el liderazgo ético y, por último, dos dirigentes comentan que es el ámbito privado el que facilita en mayor medida el desarrollo de un liderazgo ético.

A continuación, se expone un gráfico con los códigos asociados a cada categoría:

Figura 52. La titularidad como condicionante del ejercicio del liderazgo ético (universidades públicas)



Primacía ética de lo público

Los dirigentes entrevistados argumentan que el ámbito público facilita más que el privado el desarrollo de un liderazgo ético por las siguientes razones:

a. Porque en el ámbito público se comparten en mayor medida los objetivos de la universidad y se da la existencia de numerosos filtros que actúan en la toma de decisiones y que dificultan posturas poco éticas en el gobierno universitario.

PUB-9 (20:43) “Al menos en un sentido. Sólo en un sentido, pero al menos en este sí. En una universidad privada -no tiene por qué ser así, pero puede serlo- se estructura, articula y amalgama entorno a unos objetivos que pueden ser no compartidos por todos...; pueden ser parciales, pueden no tener vocación universal, pensemos en universidades cercanas a una confesión religiosa, que tienen en parte de sus objetivos, bueno, difundir las ideas de esta confesión religiosa...; es legítimo, pero hace que su dirigente pueda estar atento a objetivos legítimos, pero parciales. En cambio, el líder de una universidad pública es estar siempre atento a objetivos potencialmente aceptables por todos porque no podemos ser parciales. Y eso es un digamos una fuerza, un espacio público, pero a la vez es una limitación, en el sentido, de que debemos hacerlo, siempre teniendo en cuenta que debe ser aceptado por todos....”

PUB-7 (18:34) “Yo lo que creo es que en una universidad pública se puede llevar a cabo un liderazgo ético en el sentido que tu planteas con un mayor respaldo y una mayor facilidad que en una privada en general. Pero como siempre, te digo que en una universidad privada esto no tiene por qué pasar. ¿Por qué digo esto? Las universidades privadas dependen mucho del concepto por el que son privadas. Es decir, hay universidades que son pertenecientes a una empresa, hay universidades que son pertenecientes a un tipo de religión, hay universidades musulmanas, católicas, hay universidades empresariales, hasta universidades que pertenecen a la banca... con lo cual, a mi me resulta muy difícil plantearme actuaciones que claramente no respondan a valores universitarios, y cuando uno habla de valores universitarios está hablando de valores éticos, es muy difícil que yo haga algo sin debate, sin participación, sin comunicación, sin recogida de aportaciones, sin contraste, es muy difícil porque en una universidad pública es muy de abajo a arriba, de participación y esta universidad lo es... A mí ahora se me ocurre decir que esta universidad tiene que investigar en energía atómica para producir una nueva arma que se va a utilizar yo que sé... y esto a los diez minutos está parado. Sin embargo, una

universidad que responde a un interés empresarial concreto, el líder lo va a poder hacer. Entonces, yo sí creo que la titularidad influye, y que una universidad publica es mucho más difícil ejercer un liderazgo (en el sentido que hablas tú) no ético que en una privada. La privada puede tomar decisiones de la noche a la mañana sin ofrecer ningún tipo de explicaciones, yo estoy sujeto hasta al parlamento, o sea que...a mi me llaman a declarar al parlamento cada vez que consideran que tengo algo que explicar, ¿no? No he visto nunca que a una universidad privada la llamen al parlamento.”

PUB-8 (19:47). “Yo creo que en el sistema público es más fácil que se de un comportamiento más ético hoy en día, puesto que está mucho más controlado a todos los niveles. Yo he visto personas en el sistema público que se han pasado al sistema privado, se han sentido más libres y, por lo tanto, la ética se les ha diluido...”

Pero creo que el sistema público (hoy en día) está totalmente cuestionado siempre, y suponiendo que seas poco ético, acabas teniendo un cese en el cargo y, si lo eres, pues estás cómodo...”

b. Porque la universidad privada está *orientada a su negocio, a su supervivencia y enfatizan en exceso criterios empresariales en la gestión.*

PUB-2 (10:64) “Yo entiendo que las universidades privadas lo primero que tienen es que asegurarse la propia subsistencia -porque al final todos tenemos que asegurar nuestra propia subsistencia- pues, si resulta que son de verdad privadas (y que no están viviendo de los mismos fondos públicos), además, tienen derecho a asegurar su supervivencia y como empresa los puestos de trabajo (asegurando el puesto de los trabajadores), de alguna manera, tienen que funcionar de esta forma; no se les puede pedir determinados servicios y cosas que se le pueden pedir a una universidad pública. Lo normal es que tengan una finalidad más mercantilista, como cualquier empresa...y nadie se echa las manos a la cabeza, ¿no? La Renault si no vende coches, pues... al final los trabajadores se van a la calle. En la Θ pasa absolutamente lo mismo; sin embargo, la universidad pública, pues tiene que tener a la hora de definir (en la práctica) lo que son las titulaciones, la atención a los alumnos y demás... pues tiene que trabajar con otra serie de principios en los que se hable, más que de una rentabilidad económica, de una rentabilidad social. Y todo esto, al final, repercute... en la toma de decisiones de los altos cargos...”

PUB-6-A (15:74). “Hombre, tienen mejores condiciones para ello. Porque claro, yo entiendo que la universidad privada tiene que vivir desde el primer día de sus resultados económicos.”

PUB-1 (9:62). “Desde el enfoque privado hay que cuidar los aspectos económicos y, desde el otro, también como bienes públicos, pero en donde hay determinadas acciones que están por encima, como por ejemplo, la capacidad de servicio, de hecho se incentivan cosas que, puede no haber presupuesto, pero que, sin embargo, son absolutamente necesarias, ¿no? Por lo tanto, en ese tipo de cosas puede que sean distintas maneras de hacer, a la hora de cómo gestionarlo, de cómo priorizar...”

c. Porque la universidad pública facilita unas mejores condiciones laborales que en el ámbito privado

PUB-6-A (15:53) “Pues sí... grandemente, porque realmente la forma de gestionar de la universidad pública y privada es que son los dos extremos. Yo conozco compañeros en las universidades privadas que están poco menos que sometidos, porque ahí, claro, se usa un criterio básicamente empresarial.” (...) “y eso hace, que seguramente, los profesores estén en peores condiciones, haya menos, etc.; haya más cortapisas en cuanto a ciertos derechos que se supone que debemos tener de libertad de expresión, de esto, de lo otro... y, sin embargo, en la pública, se dan perfectamente, para que no haya ninguna pega.”

d. Porque los objetivos y los medios de la universidad pública son diferentes y actúan con éticas diferentes.

PUB-2 (10:63). “Pues yo creo que sí... claramente. Porque los objetivos no son los mismos y los medios tampoco son los mismos, los usuarios de cada uno tampoco son los mismos, y al final, pues... lo tengo muy claro...” (...) “Sí, yo creo que funcionan... (no sé si esto es una barbaridad filosófica) con éticas diferentes.”

Primacía ética de lo privado

Los dirigentes del ámbito público que comentan que es más fácil ejercer un liderazgo ético en el ámbito privado argumentan esta cuestión de la siguiente manera:

a. Porque los casos de endogamia universitaria impiden tener una visión de conjunto de la realidad y se favorecen intereses corporativos.

PUB-6-C (17:26). “Eso es como si depende de donde has nacido y donde has crecido... ¿bien?, Es decir, si tú estás en un ambiente, eres un académico que naces

en la Academia y te quedas en la Academia, lo que haces es eso, parece que no tienes referencias externas u otras referencias para poder hacer otras cosas, que no es cierto, se pueden hacer muchas cosas. Si realmente tu estás en un ámbito privado, aunque vengas del público, pero estás en un ámbito privado, entonces, sin mojarme demasiado, sí que es cierto que en un ámbito público uno hace lo que ha aprendido a hacer, a no ser que quiera romper un poco esos esquemas...y es difícil romperlos porque te rodeas de muchas personas que están en el seno de una familia y que pues son de esa manera...”

PUB-5-B (14:48). “En la privada, puede que sea más ético desde el punto de vista del propio grupo...; en la pública puede que tome decisiones sólo pensando en su grupo.”

b. Por la inercia en la gestión de universidades públicas y la baja orientación al valor de la eficiencia

PUB-5-B (14:46). “En la universidad pública el problema es lo que hemos hablado antes de cuando se presentan dos fracciones de la universidad y, de alguna forma, una gana, la otra no... a por ellos que son pocos y cobardes. Y eso se da mucho en la universidad española, mucho...la universidad privada por lo que conozco yo y algún compañero que tengo en la universidad de Θ , me dicen que aquí para empezar lo primero que tenemos que hacer es conseguir que la universidad vaya muy bien, porque cuanto mejor vaya la universidad, más alumnos vamos a tener. La universidad pública, como está ahí, como dicen es una bola de nieve que va sola. Que, ahora no hay dinero... pues se harán menos cosas, que ahora hay más dinero... pues el vino de honor será de mejor calidad, pero todo es pim, pam, pim, pam... y si no mandase nadie, da igual, funcionaría solo...” (...) “Pero va sola la universidad, gane este Rector o gane el otro, como el dinero viene del estado...la otra, sí que tiene que esforzarse más y demostrar a la sociedad que lo que están haciendo lo están haciendo bien y no están regalando las notas a los alumnos de los hijos de papá.”

Titularidad neutral

Los dirigentes que creen que la titularidad no condiciona el ejercicio del liderazgo ético lo argumentan con las siguientes razones:

a. Porque más que la titularidad, lo fundamental es la cultura de la institución

PUB-4 (12:27). “Yo creo que al final depende de la cultura de la institución, ¿eh? Es verdad que el líder, como decíamos antes, necesita que la comunidad le siga, ¿no? Si la institución no tiene cultura, no tiene valores, entonces, cabe todo. Pero es verdad que, si la institución tiene una cultura, unos valores asumidos y, además, trabajados yo creo que funcionaría en ambos tipos de instituciones. Y yo creo que hay instituciones modélicas y, además, con tradición donde se trabaja por valores que, bueno, es verdad que los valores también pasan por alternativas, ¿no?, pero los valores esos que cualquiera reconocería están marchando y una posibilidad de liderazgo muy importantes... entonces, yo creo que ahí no debe depender del tipo de institución.”

b. Porque lo importante es el grado de concienciación y calidad ética de la persona que gestiona

PUB-6-B (16:39). “No necesariamente, o sea, en principio sí, pero es un problema mas bien de la percepción que el líder tenga de su papel, yo creo que es irrelevante porque si yo alumno -por cambiar un poco, porque también están ellos aquí metidos- percibo claramente que de los dos millones de pesetas que vale mi puesto escolar, yo estoy pagando 1.600 euros, y el de ahí en frente incluido el del paro, está pagando todo lo demás, si tengo eso claro, mi actitud como alumno, será muy distinta a aquel que diga “bueno, para lo que me cuesta, con lo aburrido que estoy en casa...” pero, eso, en una privada, puede que lo note más porque está pagando los 12.000 euros, ¿vale?, depende de lo consciente que sea. Bueno, pues quien dice esto del alumno, yo diría lo mismo del Rector, es exactamente igual. Si yo pienso que los valores o lo dineros como son colectivos no son de nadie, pues vale... si esta misma persona está siendo responsable de una institución privada simplemente es comparable, sin más... Yo creo que en cómo seamos las personas, cómo percibamos nuestra responsabilidad social, es clave. No es titularidad pública-privada... y de hecho, puedes llegar a ser Rector siendo muy negativo en estos aspectos, tanto en una pública, como ser contratado por una entidad privada. Es exactamente igual. No creo que haya ninguna defensa por ser pública o privada que nos proteja de esto.” (...) “De hecho yo creo que ese debate viene de un debate social mal entendido, o sea la dicotomía público-privado no garantiza nada, nada absolutamente. Un hospital puede funcionar bien siendo de

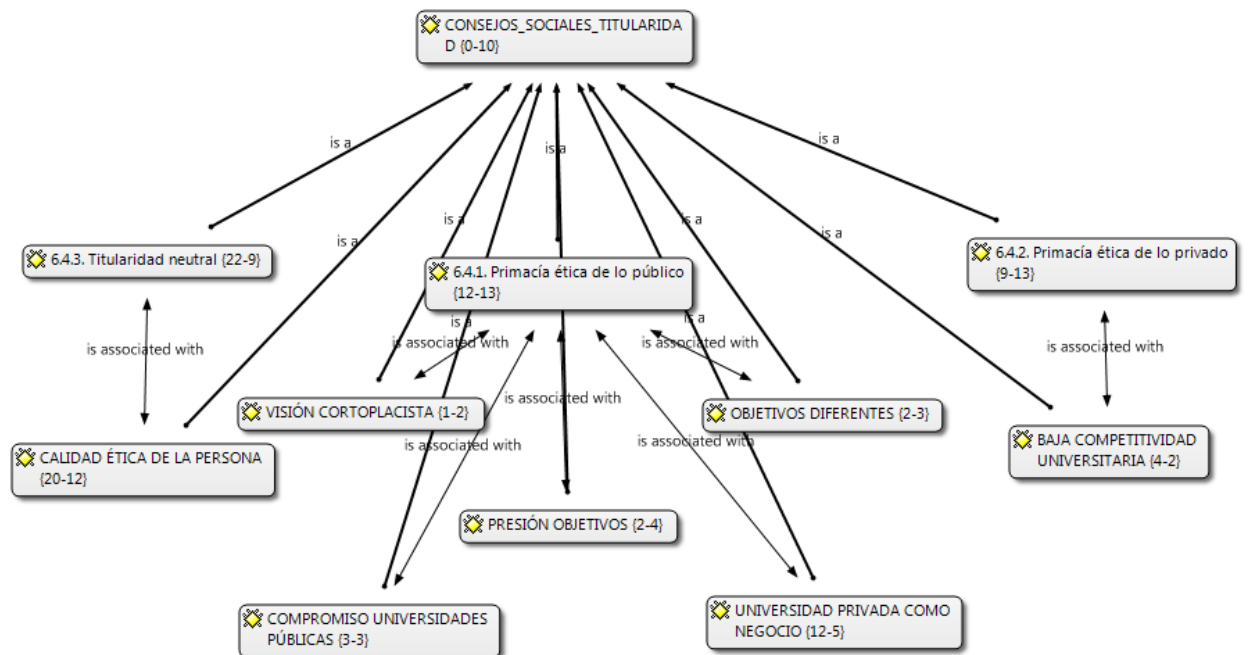
titularidad pública y siendo de titularidad privada, la cuestión es que esté bien gestionado y esté gestionado así de una manera absolutamente intachable y no sólo en lo económico. Y eso lo hace un gestor público y uno privado. Evidentemente, que se note que la defensa de lo público lo hagan más las instituciones públicas y la defensa de sus intereses privados las privadas, pues está dentro de la existencia de los colores, para eso están, eso no es ni bueno ni malo, es estupendo. Lo malo es que nos disfrazemos. Leí hace poco y me llamó mucho la atención que un empresario decía “¿Por qué un empresario de una multinacional de éxito enorme sería sospechoso como Presidente de Gobierno?” ¿Por qué? O sea un gestor de enorme éxito, capaz de gestionar miles de puestos de trabajo ¿Por qué es sospechoso como posible Presidente de Gobierno? ¿No sería todo lo contrario? Este debate es el que no hemos hecho bien, este es un lugar público peligrosísimo, esto sí que es terreno pantanoso y, sin embargo, a lo mejor nos falta un trocito de pensar; y como universidad, exactamente lo mismo, y no se nos tiene que olvidar que los universitarios, las universidades, las instituciones eclesiásticas o no eclesiásticas, económicas y los grupos de poder, etc.”

PUB-5-A (13:58). “Hombre, eso es el clásico dilema... para mí sería muy fácil que la privada y no se qué... yo me creo que eso tiene que ver más con las personas, no si eres privado o público. Creo que tiene que ver con el nivel en el que tú instaures tu ética personal y tu defensa de los valores básicos.... Es una cuestión personal. No tiene que ver con el dónde estás, entonces querría decir que todas las empresas públicas son fetén y las privadas todas un desastre y a lo mejor es al revés.”

7.4.4.1.3. Percepción de dirigentes de Consejos Sociales

De los once dirigentes entrevistados, siete de ellos señalan que la titularidad no supone un condicionante del desarrollo de liderazgo ético, tres de ellos comentan sin embargo que es en el ámbito público donde puede desarrollarse en mayor medida el liderazgo ético y, por último un dirigente expone que es el ámbito privado el más favorable para poder desarrollar el liderazgo ético. A continuación, se expone un gráfico con la asociación y relación entre los códigos:

Figura 53. La titularidad como condicionante del ejercicio del liderazgo ético (Consejos Sociales)



Titularidad neutral

Los dirigentes que han manifestado la irrelevancia de la titularidad universitaria en el desarrollo de un liderazgo ético en la universidad pública argumentan esta cuestión justificando que:

a. El liderazgo ético puede fallar en cualquier tipo de organización, es más bien una cuestión personal (*calidad ética personal*).

CS-7 (28:30). “No, no, no... sigo insistiendo en las personas... hay Catedráticos que lo de la ética forma parte solo de su carrera al liderazgo (risas). Y hay privadas, en las que quizá por el dinero, la rentabilidad, o lo que sea, pues la ética se implanta. Yo creo que no.” (...) “Yo antes de estar aquí estuve en la privada, pero no he trabajado tantos años en la privada como aquí, pero no creo que sea distinto. Yo creo siempre, siempre, que depende de las personas.”

CS-1 (21:63). “Pues no, yo creo que no. Porque exactamente igual que hay empresas éticas y no cuando son públicas o privadas, aquí lo mismo, o sea aquí lo que hay que hacer es hacer las cosas bien y que las personas tengan asumido ese papel.”

CS-4 (24:43). “No... puede haber igual liderazgo ético en una que en otra, e igual fallo en liderazgo en una que en otra.”

CS-8 (29:40). “Yo creo que la variable fundamental es el modo de ser de cada cual, ¿no? Si el carácter público- privado influye de una manera significativa en eso... yo creo que no, no tiene por qué. Pero, por ejemplo, la estabilidad en el empleo que tienen generalmente los profesores universitarios, que participan en la gestión del día a día, que no dejan de ser profesores universitarios, pues a veces los convierten en más desinteresados, con facilidad para mínimos en su trabajo y en su gestión, “trabajo lo imprescindible”, cuestión que a lo mejor en organizaciones privadas sujetas a renovaciones contractuales, pues quizá sea más complicado y tenga uno que responder en el día a día y renovar su contrato periódicamente; a veces, quizá en universidades públicas genere mayor dejadez y mayor irresponsabilidad, pero vamos, en cualquier caso, lo determinante son las personas, las condiciones de cada cual; porque irresponsables y poco éticos puede haberlos en ambos lados y lo contrario.”

CS-5 (25:53). “Yo no podría decir eso... yo creo que hay personas que se comportan íntegramente en todos los ámbitos y yo no podría establecer esa prioridad en...”

CS-6-A (26:57). “No, yo creo que es exactamente igual, no tiene nada que ver. La titularidad de la universidad creo que no influye para nada.” (...) “Pues a ver... yo creo que en principio no, pero siempre en lo privado digamos que tú por ejemplo se me ocurre, estoy pensando así a bote pronto...en una universidad privada, al final, los fondos son privados y hace con sus fondos lo que le da la gana, ¿no? Entonces, por ejemplo, el sistema de acceso se me ocurre que pueda ser más injusto en una universidad privada que en una pública, donde se supone que hay una convocatoria pública, donde todo el mundo se puede presentar, hay un examen con un tribunal; y en una privada si quieres a un profesional porque es buenísimo, te lo traes lo contratas y lo tienes ahí... no tienes que pasar ningún filtro previo, pero también si está tu sobrino que está en el paro lo mete ahí y es menos justo que otra persona que no tenga las mismas oportunidades porque no conozca al Rector.”

Un Dirigente nos comenta que la titularidad es algo neutral, no afecta. Pero a continuación, señala que en la universidad pública no encuentra referentes de gestión ética, sin embargo, traslada como ideal de gestión ética algunos ejemplos de universidades privadas de la iglesia con gran tradición:

CS-9-A (30:31). “No, no, no... yo soy en ese sentido, bastante neutral. Cuando dicen el debate entre lo público y lo privado, siempre digo que hay que agradecer que en Madrid haya nueve universidades privadas y me dicen: ¡Oh!..... Pero han quitado del circuito a cincuenta mil universitarios que estaban en lo público gastando dinero de lo público y ahora están en lo privado, pagándoselo los papis...es decir, hay más dinero para lo público, es decir, nos están haciendo un favor, porque no tienen ningún privilegio, no son colegios concertados, son universidades que gastan y corren su riesgo, etc. ¿Dentro de esas universidades? Las hay más éticas y menos éticas, ahí hay gente que ejercita la ética, por ejemplo, Comillas, es un referente en ese sentido, ¿eh? En la pública, no encuentro ninguna universidad que sea un referente, en la privada, digo que Comillas es un referente y CEU-San Pablo intentan serlo. Deusto, por ejemplo, por su tradición...”

Primacía ética de lo público

Para tres participantes de Consejos Sociales, la universidad pública facilita en mayor medida el liderazgo ético de sus los dirigentes. Esta cuestión la argumentan a través de las siguientes razones:

a. Por el mayor compromiso de las universidades publicas con la responsabilidad social, Un dirigente comenta en este sentido que, CS-2 (22:48). “Sí. Porque la pública en definitiva mantendrá una tendencia en el liderazgo ético o de Responsabilidad Social mayor que la privada.”

b. Porque se persiguen objetivos diferentes y porque la universidad privada tiene una presión añadida en la consecución de resultados. En este sentido, la universidad privada se asemeja en mayor medida a una empresa que puede tener una visión más cortoplacista en su gestión (universidad privada como negocio).

CS-6-B (27:45). “Ahora, dicho esto, una universidad privada a corto plazo tiene que dar resultados porque al final tienes una serie de gente que son los que están financiando. Yo creo que, aunque sean universidades, son conceptos completamente diferentes y que tienen que tener ideas de negocio completamente diferentes. Yo creo que la universidad pública tiene una responsabilidad, que no la tiene la privada, desde el punto de vista formativo, no ético, la ética tiene que ser siempre -tanto en una, como en otra- lo tienen que tener claro...pero sí te digo que las universidades que tienen un sesgo claro, político o religioso (las privadas) es normal que cada uno le de su toque pero nunca esto tiene que afectar a que como universidad (...).”

CS-9-B (31:40). “Yo diría así... sin tener fundamento real, bueno, sí, porque conozco gente que trabaja en universidades privadas. Una universidad privada viene a asemejarse a una empresa privada, y yo creo que una universidad privada es una empresa privada y ya hemos hecho una gran distinción, por su finalidad también, ya que una empresa tiene que ganar dinero y esto es una empresa autoportante que no tiene que ganar dinero... (...) Que sean menos éticos en la universidad privada (comparado con la pública) yo lo entiendo porque yo entiendo el mecanismo de una empresa privada y ya podemos discutir si eso es bueno o malo... pero por lógica sí, será más fácil... es que me parece complicado este tema...”

Primacía ética de lo privado

En el caso de un dirigente expone que el ámbito privado puede facilitar en mayor medida el desarrollo de un liderazgo argumentando que la ética también tiene que tener una dimensión importante de competencia y eficiencia; en este sentido, comenta que las universidades públicas deberían ser más competitivas modificando, por ejemplo, el sistema actual de financiación y subvención universitaria. Estas cuestiones, para este participante, condicionarían negativamente el liderazgo ético de los dirigentes universitarios.

CS-3 (23:63). “Sí hay sí. Hay una relación. Porque la ética al final no es una virtud teologal: la caridad, la fe... la ética no, la ética al final es trascendente en términos de competencia. Un liderazgo sin ética valdrá para los negocios, pero no vale para la empresa, ¿De acuerdo? Sin ética, no hay trazabilidad posible. Entonces, a la universidad pública, sin titularidad, lo primero que le falta es competencia. Yo digo siempre -ya sé que soy un reventador de ampollas...- yo diría que a quien yo quiero apoyar financieramente es al alumno, no a la universidad. Tú, universidad, gánate al alumno. Ya verás cómo iban a cambiar las cosas muy rápidamente. Luego hay un tema de becas... yo siempre digo lo mismo, a ver ¿Quién es el mayor beneficiario de la universidad? El alumno, ¿El segundo? Su familia, ¿y el tercero? La sociedad. ¿Quién paga? El primero la sociedad, algo la familia y nada el alumno... ummmmmmm. (...) Sí hay sí. Hay una relación. Porque la ética al final no es una virtud teologal: la caridad, la fe... la ética no, la ética al final es trascendente en términos de competencia. Un liderazgo sin ética valdrá para los negocios, pero no vale para la empresa, ¿De acuerdo? Sin ética, no hay trazabilidad posible. Entonces, a la universidad pública, sin titularidad, lo primero que le falta es competencia.”

7.4.5. Religión y compromiso ético de las organizaciones universitarias

Se pretendía también contrastar si la orientación religiosa de una universidad puede suponer una variable que facilita el compromiso con fines éticos por parte de las organizaciones. Las respuestas se han clasificado también a través de un sistema de codificación hipotética o preestructurada (Saldaña, 2009) que explicamos a continuación:

- Religión neutral: en el caso de las respuestas en las que la religión no es percibida como un condicionante en el compromiso ético de las organizaciones universitarias.

- Religión y compromiso ético: en el caso de las respuestas en las que se establece que existe una relación entre la religión y el compromiso ético organizativo.
- Religión como elemento negativo: en el caso de las respuestas en las que se establece la relación contraria, es decir, que la religión es un elemento que no facilita el compromiso ético de las organizaciones.

En el análisis global de este apartado, cabe señalar que no se han producido diferencias significativas entre los participantes de la investigación, excepto en la categoría “religión como elemento negativo” que explicamos avanzado el análisis.

En primer lugar, cabe señalar que la gran mayoría de los dirigentes entrevistados consideran que la variable religión es un **factor neutral** que no afecta a este compromiso ético por parte de las instituciones universitarias, esto se argumenta por parte de los dirigentes de la siguiente manera:

a. Porque se entiende que la religión y la ética son dos cosas diferentes. Un Rector de una universidad de la iglesia, comenta que: PRIV-6 (33:74). “A ver yo lo que creo es que la religión no es la ética. Esto es muy importante. Lo dominante hoy en el mundo es que parece que ser religioso es ser ético y no señor. No señor. En la tradición Cristiana tenemos fe y costumbres que son dos cosas distintas...la fe no es la ética y en la misa todos los Domingos decimos “hagamos la profesión de nuestra fe”, rezamos el credo, donde no hay nada de ética, la ética es otra cosa. Lo que ocurre es que la fe implica una cosmovisión, una antropología, un modo de ver las cosas que, si el sujeto no es esquizofrénico psicológico o esquizofrénico moral, tiene una repercusión ética. Evidentemente, en nuestras universidades, por compromiso institucional y porque creemos en ello, queremos hacerles a nuestros alumnos la oferta de la fe (no imponérsela) y una formación y una actuación ética correcta. Pero, en una universidad pública que por definición no es creyente, sino que es una universidad donde todas las posturas de cosmovisión teóricamente cabe, excepto, las extremistas... que se yo....si ahora viniera uno predicando la esclavitud, pues, evidentemente, le dirían que no cabe...; si un profesor diría que el estado funcionaría mucho mejor si hubiera esclavos que seres libres, pues probablemente le dirían oiga usted, esto no se puede enseñar...porque la libertad de cátedra, como todo, también tiene sus límites, como la libertad de expresión y como todas las cosas...”

PRIV- 1 (1:50). “Hombre, depende de cómo entiendes religión. Si religión lo entiendes como adoctrinamiento a toda costa, con unos encorsetamientos de no sé de qué tipo, pues no me gusta. Esta universidad, la puso en marcha un cura, pero si alguien fue ético, es aquel. Saltándose a la torera normas legales, la normativa vigente establecida y asumida por el Clero y sociedad; fue capaz de encontrar soluciones, buscar compromisos, consensos, para llegar a esto que existe aquí hoy en día, ¿no?”

PRIV- 4- B (7:69). “Yo pienso que nosotros sí, pero esto también lo puede entender otra universidad que no fuera católica. Es decir, no tiene por qué... tú puedes defender unos principios, puedes defender unos valores, independientemente de tu confesión. Lo que yo no entendería es una católica que no los defendiera.”

PRIV-3-C (32:94). “Tampoco creo que sea por un tema religioso. La moral y la ética están por encima de los aspectos religiosos. No creo en eso, creo en el valor interno de las personas, independientemente de su religión.”

CS-5 (55:55). “Yo pienso que no. No diría que las organizaciones religiosas estén más impregnadas de un carácter más ético que otras instituciones. Yo creo que la ética no la percibo directamente asociada a la religión. En absoluto.”

CS-8 (29:43). “Esa variable (creencias personales) lo aplicaría también a las personas, no tanto a las instituciones, porque no tienen en sí mismas.... Están compuestas por personas, las que son éticas son las personas, por eso creo que sí que creo personalmente que las condiciones religiosas son un soporte sólido para el comportamiento ético de las personas.”

b. Porque se vuelve a argumentar que lo más importante es la calidad ética de la persona

PRIV-3-B (4:44). “Pues es difícil de contestar, no quiero tener prejuicios... yo en principio, diría que no, pero todo depende de sus líderes, ¿no? contextualmente o en un momento determinado, puede haber alguien de una organización religiosa que promueva el bien por sí mismo (risas), pero creo que sería más una cuestión personal que como organización y como estructura organizativa.”

PUB-5-A (13:60). “Teóricamente sí... pero la teoría....la cosa es la teoría, pero yo en ese aspecto, yo creo que mi institución no tiene nada que envidiar a una institución

privada católica o de otra confesión y por tanto, vuelvo a decir lo mismo, es una cuestión de personas.”

PUB-6-B (16:41). “No (rotundo). No, al revés, vuelvo otra vez a que aquí juega mucho la calidad de las personas, la calidad moral, la calidad... ¡eso es esencial! En lo público, aparentemente, se ve menos, porque lo que es de todos, no es de nadie... pero no, es exactamente igual. Y en lo privado quizá se pueda percibir el alineamiento como una idea con unos intereses económicos, etc. Pero eso no es en sí mismo ni bueno ni malo.”

PUB-8 (19:50). “No, yo creo que el tema religioso es un tema personal; creo que el tema religioso puede ser una dificultad, puesto que se crea una praxis de... respeto la decisión por ser quien sois...y no ayuda. Yo creo que la religión es un tema personal, de equilibrio personal, y que no influye en la organización.”

CS-1 (21:65). “Aquí entra un factor diferente, pero porque son los objetivos fundacionales, etc., pero a la larga no, deberían de ser las personas las que lo hacen.”

CS-4 (24:45). “Las entidades religiosas puede que los persigan más que el estado, pero aquí estamos hablando de personas, y el Rector de una universidad pública puede ser menos ético que la congregación de la que depende la universidad, supuesto que dependa, porque de congregaciones religiosas dependen dos o tres: jesuitas, pontificia, etc. y a la inversa. O sea que eso no depende de la propiedad, sino que depende de la persona.”

Cuatro dirigentes (dos de universidades públicas y dos de universidades privadas) señalan que existe una **relación positiva entre la religión y el compromiso ético** de las organizaciones. Pero todas las respuestas tienen unos matices a destacar en el análisis:

a. Porque las instituciones religiosas pueden tener en mayor medida instrumentos a su alcance para detectar y evitar posturas poco éticas

PRIV-2 (2:69). “Yo creo que esto lo tienen más fácil (las universidades de la Iglesia) porque en principio... aunque la gente diría, es que pagan peor... pero lo deberían tener más fácil, aunque esto no quiere decir que los otros (las universidades que no pertenecen a la iglesia) no lo hagan. Esto es porque la finalidad tiene que ver con la

ética y probablemente tienen un instrumento más fácil, más sencillo para cortar conductas...”

b. Porque es más probable que las instituciones religiosas tengan una mayor continuidad en su proyecto y una mayor proyección con relación a otras instituciones no religiosas

PRIV-4-A (6:48). “Yo creo que sí... pero claro, la definición ética permite muchos matices, yo creo que sí... no es un sí al enunciado de la pregunta, pero si es más claro que el proyecto de una institución religiosa le añade una continuidad en el proyecto y una proyección que quizá otras instituciones al no tenerla pues lo hace más difícil, ¿no?”

c. Por su ideario y por la transmisión de ciertos valores religiosos en el proceso formativo, que podría tener un impacto en la integridad de los futuros profesionales:

PUB-5-B (14:50). “Ahí, sí que depende de lo que se pueda llegar a entender de ética, ¿no? porque claro, puede que en algunas cosas sí que estén diciendo, vamos a formar a esta persona y yo le doy mi formación moral, y pienso que tiene que actuar con todos los valores que yo le quiero transmitir, mientras que aquí en la pública, pues tú le vas a enseñar ingeniería sin más; el problema está en si todo lo que le transmites moralmente en la religiosa es éticamente correcto y ya entramos en la página del facebook esta de cambio tesoros del vaticano por comida para África. Desde ese punto de vista, sí que ellos intentan que si tú eres un médico vayas a atender a todos y aquí sí, tú haces el juramento hipocrático, pero bueno, vale... pero también es cierto que muchos de los que reciben esa educación moral terminan por ir a una medicina privada y ser como más exclusivos. Sí intentan que moralmente sean más íntegros, pero lo que habría que mirar es si esa moral que les dan ellos tiene resultados en la práctica.”

PUB-6-A (15:56). “Hombre, se supone, ¿no? Está en su ideario, pero claro puede ser una actitud ética para ellos, pero que a otra persona le parezca poco ética.... Pero a mi me parece que lo consecuente es que ese tipo de entidades...”

Por último, tres dirigentes de Consejos Sociales comentan que la religión es un factor **que afecta negativamente** a la ética organizativa. Los argumentos que exponen estos tres dirigentes se basan en su tendencia agnóstica y en la consideración de

experiencias negativas de profesionales que se han formado en instituciones privadas de orientación religiosa.

CS-7 (28:85). “Es que yo soy completamente agnóstica, para mí la religión hace más daño que bien. Cualquiera. Lo tengo clarísimo, lo viví de pequeña, lo viví siempre. Para mí la religión es lo que decía Marx -no soy comunista, ni marxista- pero es el opio del pueblo. En relación a las mentes, las condiciona, las coarta, todo, todo, al menos las establecidas. ¡¡Sí!! A mal... por Dios... a mal... están muy condicionados con sus normas.”

CS-2 (22:51). “No. Estás hablando con un agnóstico, y no puedo reconocer eso nunca. Más bien, diría lo contrario, pero vamos a dejarlo en no.”

CS-3 (23:65). “Ummm.... No, por religiosidad no, porque al final sale rebotada la gente, hay un porcentaje alto del Claustro de la Universidad Pública de Θ que se han formado en la Universidad (privada-religiosa) de Θ y son los más rebotados...los que peor se llevan... no.”

7.4.6. Respuestas a las preguntas de investigación del tema 4

5.	Estudiar los condicionantes percibidos por los dirigentes en el ejercicio de su liderazgo ético.
5.1.	Analizar las necesidades y problemáticas que presentan en la actualidad los Consejos de Gobierno, Consejos Sociales y Equipos Directivos.
5.1.1. ¿Qué problemáticas y necesidades perciben los dirigentes en la gestión que condicionan el ejercicio de su liderazgo ético?	
5.1.1.1.	Los dirigentes de Consejos Sociales perciben principalmente cinco necesidades en la gestión que condicionan el desarrollo de su liderazgo ético: a) la necesidad de un cambio en el planteamiento de la estructura del órgano de gobierno, b) la necesidad de disponer de más medios materiales y humanos en su gestión, c) la necesidad de redefinir el ámbito legal de aplicación (estatal y autonómico) de este órgano de gobierno, d) la necesidad de ampliar las funciones que tienen el Consejo Social dentro del ámbito universitario y e) la necesidad de una mayor integración del Consejo Social en la gestión integral de las universidades públicas.
5.1.1.2.	Los dirigentes de Consejos Sociales perciben dos problemas fundamentales que afectan negativamente al ejercicio de su liderazgo ético: a) problemas derivados del sistema o modelo de gobernanza actual, por su excesiva complejidad y falta de coordinación entre las diversas áreas universitarias, b) problemas derivados del miedo a exponer de manera abierta sus puntos de vista para evitar deteriorar su relación con otros dirigentes universitarios (es lo que se ha denominado en la investigación como evitación del enfrentamiento).
5.1.1.3.	Son tres las necesidades asociadas por los miembros de Equipos Directivos a la gestión de universidades privadas: a) la necesidad de formación de los dirigentes, b) la necesidad de adaptarse a los continuos cambios que afectan a la universidad, c) la necesidad de desarrollar en mayor medida un enfoque humanista y un planteamiento ético y filosófico de la organización.
5.1.1.4.	Son dos problemas los que se perciben en la gestión de los Equipos Directivos de universidades problemas están asociados: a) a un problema

	de exceso de volumen de trabajo y de gestión del tiempo, b) a la importancia de orientarse a resultados, para mejorar la eficiencia de su gestión.
5.1.1.5.	Existe una necesidad de gestión percibida por los dirigentes de Consejos de Gobierno basada en una necesidad formativa y una tendencia a considerar una profesionalización de la gestión universitaria.
5.1.1.6.	Son siete los problemas asociados a la gestión de universidades públicas por parte de dirigentes de Consejos de Gobierno: a) el problema de los intereses personales, intereses corporativos y dependencia profesional (cuestión de la endogamia universitaria), b) la percepción de una escasa capacidad ejecutiva de los dirigentes, c) problemas derivados del actual sistema de elección del Rector, d) las resistencias al cambio por parte de la comunidad universitaria, e) el problema derivado de la temporalidad de los cargos de gestión públicos, f) la complejidad de la universidad pública, g) el volumen de trabajo que conlleva las tareas de dirección.
5.2.	Examinar las variables (internas y externas a la universidad) que potencian o limitan el ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes
5.2.1. ¿Qué variables (internas y externas) son percibidas por los dirigentes como limitadoras o facilitadoras de su liderazgo ético?	
5.2.1.1.	Las variables internas que limitan el ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes de los Consejos Sociales son: <i>la complejidad inherente a la universidad, el tamaño de la universidad (tamaño grande),, la gestión del tiempo y la interferencia de intereses personales y corporativos, así como el sacrificio que suponen las tareas derivadas de la gestión.</i>
5.2.1.2.	Las variables internas que facilitan el ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes de Consejos Sociales son: <i>la experiencia y la capacidad de trabajo, la antigüedad de la universidad (universidad nueva), la autonomía profesional, un enfoque humanista de la gestión y la calidad ética de las personas que componen la organización.</i>
5.2.1.3.	Una variable externa facilitadora del ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes de Consejos Sociales es el <i>apoyo gubernamental.</i>
5.2.1.4.	Como variables externas limitadoras del ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes de Consejos Sociales se encuentran: <i>el reconocimiento social, los intereses políticos que interfieren en la gestión de estos órganos y la</i>

	<i>relación con la administración pública.</i>
5.2.1.5.	Las variables externas que para los dirigentes de Equipos Directivos condicionan negativamente su liderazgo ético son: <i>la presión económica del entorno, la relación con la administración pública, la interferencia de intereses políticos derivados de aquella y los cambios políticos producidos en los últimos años.</i>
5.2.1.6.	Los dirigentes de Equipos Directivos no han señalado ninguna variable externa que facilite el desarrollo de su liderazgo ético.
5.2.1.7.	Para los dirigentes de Equipos Directivos, las variables internas que facilitan el ejercicio de su liderazgo ético son <i>la confianza y el respeto</i> entre los profesionales de la organización, <i>el acceso</i> a las personas y a la información de primera mano (accesibilidad), <i>el compromiso de los profesionales</i> que trabajan en la universidad y su implicación profesional, una <i>conducta ejemplar</i> , un firme <i>compromiso de la alta dirección con elevados estándares éticos</i> y, por último, la consideración interna de un <i>código ético</i> y una <i>política de calidad</i> explícita en la organización.
5.2.1.8.	Para los dirigentes de Equipos Directivos, las variables internas que limitan el ejercicio de su liderazgo ético son: <i>problemas de una rigidez en la normativa y legalidad de ámbito universitario</i> , el hecho de no estar orientados a resultados y no perseguir, por lo tanto la <i>eficiencia</i> , el problema de los <i>intereses corporativos y personales</i> que suponen un obstáculo al bien común de la universidad, la <i>falta de compromiso</i> de algunos profesionales que forman parte de la organización, la <i>complejidad de la institución universitaria</i> , la <i>escasa capacidad ejecutiva</i> de algunos miembros de la dirección universitaria; la <i>no intervención</i> de la dirección ante situaciones en la que se han violado ciertas normas y principios éticos, los <i>problemas derivados de la comunicación</i> y lo que se ha denominado en esta investigación como el problema de la <i>incomprensión docente</i> .
5.2.1.9.	Las variables externas que limitan el ejercicio del liderazgo ético de dirigentes de Consejos de Gobierno son: <i>La falta de reconocimiento social</i> hacia la universidad pública, la <i>crisis económica</i> y la <i>incertidumbre</i> que genera entre los profesionales y la <i>relación con la administración</i> .
5.2.1.10.	Al igual que en el caso de los dirigentes de universidades privadas, los participantes de Consejos de Gobierno de universidades públicas no han señalado ninguna variable externa que facilite su liderazgo ético.

5.2.1.11.	Las variables internas que facilitan el ejercicio del liderazgo ético son: <i>el respeto y la confianza mutua, una elección adecuada del equipo de gestión, una universidad joven</i> que podría contar con menos resistencias al cambio y agilizar en mayor medida los procesos de gestión; la <i>autonomía universitaria</i> y, por último, el <i>trabajo en equipo</i> .
5.2.1.12	Las variables internas que limitan el ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes de Consejos de Gobierno son: problemas derivados de la <i>rigidez normativa y legal</i> , una <i>deficiente gestión de las relaciones</i> , una <i>visión políticamente correcta</i> , la <i>falta de compromiso de los profesionales</i> y la <i>edad del dirigente (joven)</i> .
5.3.	Analizar la relación entre la variable titularidad (público-privado) y el desarrollo del liderazgo ético de los dirigentes universitarios.
5.3.1. ¿Qué tipo de titularidad facilita en mayor medida el desarrollo de un liderazgo ético?	
5.3.1.1.	En cuanto a los dirigentes de Equipos Directivos de universidades privadas, de los seis dirigentes a los que se les pudo realizar esta pregunta, cabe señalar que cuatro de ellos consideran que la titularidad no afecta, ni por lo tanto, condiciona el liderazgo ético de sus dirigentes universitarios (titularidad neutral). Dos de los dirigentes, sin embargo, consideran que la titularidad privada de las universidades afecta positivamente al desarrollo del liderazgo ético de los dirigentes (primacía ética de lo privado). Es destacable señalar que ningún Dirigente considera que el ámbito público facilita el ejercicio del liderazgo ético.
5.3.1.2.	Los dirigentes de Equipos Directivos señalan que la titularidad no supone un condicionante, principalmente, porque a) es una cuestión que depende de las características de la organización, no tanto de la variable titularidad, b) porque lo importante son las personas y su calidad ética y, c) por que existe un mal concepto del instinto mercantil en cuanto a las universidades privadas.
5.3.1.3.	Los dirigentes de Equipos Directivos que señalan que es más fácil desarrollar un liderazgo ético en el ámbito privado lo justifican por dos razones fundamentales: a) porque en la pública existe una temporalidad de los cargos de gestión y del plan estratégico que afectan negativamente al compromiso de los profesionales y se favorece la orientación a necesidades individuales o corporativas; y b) porque en el ámbito privado

	se favorece en mayor medida una rendición de cuentas y una mayor responsabilidad y capacidad ejecutiva en la toma de decisiones.
5.3.1.4.	De los diez dirigentes de Consejos de Gobierno a los que se realizó esta pregunta, cinco de ellos entendían que las universidades públicas facilitan en mayor medida el liderazgo ético de sus dirigentes. Tres de los dirigentes entrevistados señalan que la titularidad no es un factor que condiciona el liderazgo ético y, por último, dos dirigentes comentan que es el ámbito privado el que facilita en mayor medida el desarrollo de un liderazgo ético.
5.3.1.5.	Los dirigentes de Consejos de Gobierno que entienden que la titularidad pública facilita en mayor medida el desarrollo de un liderazgo ético lo justifican a través de cuatro razones principalmente: a) porque en el ámbito público <i>se comparten en mayor medida los objetivos</i> de la universidad y se da la existencia de numerosos <i>filtros</i> que actúan en la toma de decisiones y que dificultan posturas poco éticas en el gobierno universitario. b) Porque la universidad privada está <i>orientada a su negocio, a su supervivencia</i> y se enfatizan en exceso <i>criterios empresariales</i> en la gestión. c) Porque la universidad pública facilita unas mejores <i>condiciones laborales</i> que en el ámbito privado y d) porque los objetivos y los medios de la universidad pública son diferentes y se actúa en ambos ámbitos con éticas diferentes.
5.3.1.6.	Los dirigentes de Consejos de Gobierno que comentan que es más fácil ejercer un liderazgo ético en el ámbito privado exponen dos razones: a) porque los casos de endogamia universitaria impiden tener una visión de conjunto de la realidad y se favorecen intereses corporativos y b) por la inercia en la gestión de las universidades públicas y la baja orientación al valor de la eficiencia.
5.3.1.7.	Los dirigentes de Consejos de Gobierno que creen que la titularidad no condiciona el ejercicio del liderazgo ético lo justifican a través de dos motivos: a) porque más que la titularidad, lo fundamental es la cultura de la institución y b) porque lo importante es el grado de concienciación y calidad ética de la persona que gestiona.
5.3.1.8.	De los once dirigentes de Consejos Sociales entrevistados, siete de ellos señalan que la titularidad no supone un condicionante del desarrollo de liderazgo ético, tres de ellos comentan que es en el ámbito público donde puede desarrollarse en mayor medida el liderazgo ético y, por último, un

	Dirigente expone que es el ámbito privado el más favorable para poder desarrollar el liderazgo ético.
5.3.1.9.	Los dirigentes que han manifestado la irrelevancia de la titularidad universitaria en el desarrollo de un liderazgo ético en la universidad pública argumentan esta cuestión justificando que el liderazgo ético puede fallar en cualquier tipo de organización y es más bien una cuestión personal (<i>calidad ética personal</i>).
5.3.1.10.	Para tres participantes de Consejos Sociales, la universidad pública facilita en mayor medida el liderazgo ético de sus los dirigentes. Esta cuestión la argumentan a través de dos razones: a) por el mayor compromiso de las universidades publicas con la responsabilidad social; y b) porque se persiguen objetivos diferentes y porque la universidad privada tiene una presión añadida en la consecución de resultados. En este sentido, la universidad privada se asemeja en mayor medida a una empresa que puede tener una visión más cortoplacista en su gestión (<i>universidad privada como negocio</i>).
5.3.1.11.	En el caso de un dirigente de un Consejo Social expone que el ámbito privado puede facilitar en mayor medida el desarrollo de un liderazgo argumentando que la ética también tiene que tener una dimensión importante de competencia y eficiencia; en este sentido, comenta que las universidades públicas deberían ser más competitivas modificando, por ejemplo, el sistema actual de financiación y subvención universitaria.
5.4.	Analizar la percepción de los dirigentes sobre la relación existente entre las instituciones religiosas y su grado de compromiso con fines éticos.
5.4.1. ¿Las instituciones religiosas facilitan en mayor medida un compromiso de la organización hacia fines éticos que otro tipo de organizaciones no religiosas?	
5.4.1.1.	En el análisis global de este apartado, cabe señalar que no se han producido diferencias significativas entre los participantes de la investigación, excepto en la categoría “religión como elemento negativo”.
5.4.1.2.	En primer lugar, cabe señalar que la gran mayoría de los dirigentes entrevistados consideran que la variable religión es un factor neutral que no afecta a este compromiso ético por parte de las instituciones universitarias,

	<p>esto se argumenta por parte de los dirigentes a través de dos razones: a) porque se entiende que la religión y la ética son dos cosas diferentes y b) porque se vuelve a insistir en la idea de que lo más importante es la calidad ética de la persona.</p>
5.4.1.3.	<p>Cuatro dirigentes (dos de universidades públicas y dos de universidades privadas) señalan que existe una relación positiva entre la religión y el compromiso ético de las organizaciones. Pero todas las respuestas tienen unos matices a destacar en el análisis:</p> <p>a) Porque las instituciones religiosas pueden tener en mayor medida instrumentos a su alcance para detectar y evitar posturas poco éticas b) Porque es más probable que las instituciones religiosas tengan una mayor continuidad en su proyecto y una mayor proyección con relación a otras instituciones no religiosas, y c) por su ideario y por la transmisión de ciertos valores religiosos en el proceso formativo, que podría tener un impacto en la integridad de los futuros profesionales:</p>
5.4.1.4.	<p>Por último, tres dirigentes, todos ellos pertenecientes a diferentes Consejos Sociales argumentan que la religión es un factor que afecta negativamente a la ética organizativa. Los argumentos que exponen estos tres dirigentes se basan en dos cuestiones: a) su tendencia agnóstica y b) en la consideración de experiencias negativas de algunos profesionales conocidos que se han formado en instituciones privadas de orientación religiosa.</p>

Conclusiones

En primer lugar, es importante subrayar la preocupación que tiene para los dirigentes el ejercicio de un liderazgo ético en el ámbito universitario y la necesidad de seguir investigando sobre esta realidad tan compleja.

Como ya se ha comentado, existen muy pocas investigaciones que traten de analizar científicamente el fenómeno del liderazgo ético; además, la mayoría de las investigaciones a las que se ha tenido acceso provienen del ámbito empresarial. Aún así, cabe destacar que a la vista de los resultados, han emergido factores y características que habían sido analizadas desde estas investigaciones pioneras en liderazgo ético (Treviño et al., 2003, 2005).

El estudio de Treviño y colaboradores (2003), con una metodología muy similar a la de este estudio cualitativo, llega a algunas conclusiones que la presente investigación también comparte: a) en primer lugar, que el liderazgo ético es un concepto multidimensional; b) en segundo lugar, que el liderazgo ético es asociado a dirigentes con una importante orientación a las personas; también, a dirigentes que lideran a través del ejemplo y la coherencia personal; por otro lado, se asocia al hecho de potenciar una disciplina y a la intervención de los dirigentes en aquellos casos en los que se violan estándares éticos; también se asocia a profesionales con una gran capacidad de servicio a las personas de la organización; Por último, se destaca, la necesidad de saber llevar una adecuada gestión de los procesos de comunicación, así como de la toma de decisiones, que involucren activamente a las personas de la organización. c) En tercer lugar, de manera anecdótica, comentar que dentro del tercer tema de estudio, sobre la autopercepción del dirigente, el estilo de liderazgo ético ambiguo o neutro (*Ethically Neutral successful Leadership*), también ha emergido del discurso de dirigentes que provienen del ámbito empresarial (Presidentes de Consejos Sociales). En este apartado, los dirigentes sienten que más que ser percibidos por sus colaboradores como profesionales íntegros en su gestión, son percibidos como profesionales brillantes y competentes, capaces de conseguir con éxito los objetivos previamente definidos.

Por otro lado, en este trabajo también se ha concluido, al igual que en otros estudios relevantes de liderazgo ético, que éste es asociado a aquellos líderes que basan sus estrategias de influencia en el desarrollo y empoderamiento de las personas (Kanungo

y Mendoca, 1996; Khuntia y Suar, 2004; Ahmad et al., 2009; Treviño et al., 2003). Para los dirigentes entrevistados esta cuestión es especialmente relevante si nos centramos en el contexto universitario, porque: “aquí, el verdadero poder está en los profesionales, en los docentes, sobre todo, que son los que tienen el conocimiento y son nuestro elemento clave” (Rector de una universidad privada) (PRIV-5, 8:29).

También se puede afirmar que las principales problemáticas y necesidades percibidas por los dirigentes en su gestión universitaria, son coherentes con estudios actuales que tratan de estudiar las micropolíticas universitarias (Castro, 2012⁴⁴).

Castro relata una serie de problemas que también han emergido del análisis de contenido y que se han analizado a lo largo de la investigación como condicionantes del liderazgo ético, como son: *la autonomía universitaria, la dependencia financiera de la iniciativa pública, la estructura burocrática profesional de corte estamental que centra el poder en la comunidad académica (más concretamente en el profesorado), la distribución del poder que ha generado disfunciones, la dependencia de la administración, el perfil académico que es mayoritariamente funcionarial, la introducción de elementos de control indirectos en la gestión que hace excesivamente complejo el sistema, la baja competitividad universitaria, una gestión no profesional y la resistencia a prácticas de gestión gerencialista.*

A continuación se exponen pormenorizadamente las conclusiones de esta investigación.

Con relación a la validación del marco teórico:

1. Los expertos que han participado en este proceso, conciben el análisis del liderazgo ético desde la *ética personal* de cada dirigente. Las **cuestiones más importantes** en las que debe centrarse el estudio del liderazgo ético son: *la ejemplaridad y coherencia en las conductas del líder; el desarrollo del carácter ético a través del hábito de la virtud; el desarrollo de una conciencia y clarificación de los valores y motivaciones que guían sus conductas; la garantía de una elevada competencia profesional que le hace alcanzar eficazmente los objetivos organizativos y, por último, la capacidad para ponerse al servicio de las personas, organizaciones y sociedad.*

⁴⁴ Estudio que forma parte del trabajo de Agustín de la Herrán y Joaquín Paredes desarrollado en el año 2012.

2. Los Expertos han confirmado que el liderazgo ético tiene una **triple finalidad** ya que debe orientarse hacia la eficacia, la ética organizativa y el compromiso con el desarrollo social. En este sentido, este tipo de liderazgo debe: a) garantizar el cumplimiento de unos principios éticos (ética), b) contribuir a la permanente adaptación, mejora y supervivencia de la organización y sociedad a largo plazo (eficacia) y, c) participar activamente en diversas actividades e iniciativas que promuevan un desarrollo social (dimensión social).
3. Las dimensiones propuestas en el **MOMUCLE** (Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético) han sido consideradas por los Expertos como pertinentes e importantes en el estudio que nos ocupa, si bien es cierto que se eliminaron las variables experiencia y equilibrio motivacional por el escaso consenso del Comité en cuanto a la inclusión de estas variables dentro del estudio. No obstante, hay que matizar que en el análisis de contenido de las entrevistas con dirigentes, la experiencia ha sido una de las cuestiones que han sido asociadas por éstos al perfil de un líder ético.
4. Las **variables más importantes asociadas por los Expertos al estilo de liderazgo ético** han sido las siguientes: responsabilidad en la influencia del ejercicio del liderazgo (4, 75 sobre 5,00), dominio de las habilidades gerenciales y estilo transaccional (4,67), liderazgo de servicio (4,67), formación a través de una conducta ejemplar (vía informal de la dimensión formativa) (4,50), competencia y dominio de habilidades técnicas (4,50), análisis del proceso de toma de decisiones (4,33), el ejercicio de las virtudes en el liderazgo (4,25) y el estilo transformacional (4,00).
5. En cuanto al análisis de contenido de las entrevistas, se han llegado a las siguientes conclusiones: **con relación al primer tema**, sobre el **concepto de liderazgo ético**, los dirigentes universitarios entienden que el liderazgo ético tiene, principalmente, una finalidad trascendente que se relaciona con una elevada capacidad para servir al interés común de la universidad, en detrimento de la satisfacción de intereses personales. El concepto de liderazgo ético se desarrolla mejor dentro de organizaciones que cuentan con un sistema de valores explícito y compartido para el conjunto de la organización y que es necesariamente transmitido de manera ejemplar por parte de los dirigentes. De la misma manera,

los dirigentes defienden en su mayoría un enfoque humanista de la gestión que prioriza el protagonismo, la responsabilidad y la confianza en las personas; también se considera la necesidad de gestionar un proceso transparente y responsable en los procesos de toma de decisiones. Por último, los valores más importantes asociados por los participantes al ejercicio del liderazgo ético son: coherencia, justicia, honestidad y respeto hacia todas las personas que forman parte de la organización.

6. **Con relación al segundo tema**, sobre las **características asociadas a los líderes éticos en la universidad**, han emergido del análisis de contenido de las entrevistas todas las dimensiones propuestas en el MOMUCLE: la dimensión técnica, psico-afectiva o psico-emocional, formativa y ética. Éste es uno de los hallazgos más importantes de la investigación y puede entenderse que este modelo puede ser útil para explicar en qué consiste el ejercicio del liderazgo ético.
7. **La dimensión técnica** ha emergido con frecuencia en el análisis de contenido de las entrevistas. Se hace hincapié en que el líder posea una importante autoridad técnica basada en su experiencia en gestión, sus habilidades y conocimientos técnicos relativos a la dirección de personas. Los participantes también destacan la importancia de aportar una experiencia previa en puestos de gestión, así como un conocimiento profundo sobre el funcionamiento y las características propias de la organización en la cual desarrollan sus funciones. La competencia es una característica técnica fundamental. Desde esta perspectiva, el líder universitario es considerado como un profesional con un elevado dominio técnico, conocedor de la realidad universitaria y con suficiente competencia en cuestiones académicas y de conocimiento en el ámbito de la gestión económica, ambas necesarias para poder gestionar una organización eficientemente. Por otro lado, emerge dentro de esta dimensión, la variable habilidades y conocimientos gerenciales que para los dirigentes se basa principalmente en una capacidad para ser flexibles en la gestión, una capacidad importante de liderazgo y gestión, un estilo de gestión participativa, una competencia para gestionar personas, una visión largoplacista de la gestión universitaria, un liderazgo que motive e inspire al conjunto de la organización (inspiración motivadora) y, una capacidad de abstracción. Cabe señalar que el estilo de gestión participativo es asociado al estilo de liderazgo ético, aunque se exponen dos críticas fundamentales propias del contexto universitario: la primera, se refiere a los problemas de autoridad derivados de una

escasa capacidad ejecutiva en la toma de decisiones; la segunda, a un problema de diligencia en la gestión y de lentitud en la toma de decisiones.

8. En cuanto a la **dimensión psico-afectiva**, las características que se asocian al líder ético en la universidad, son las siguientes: capacidad para escuchar activamente al conjunto de personas y *stakeholders*, mostrarse como un profesional accesible, la necesaria superación del egocentrismo del líder, la capacidad de empatía, ser un profesional reflexivo, saber trabajar en equipo, ser un profesional dialogante, el conocimiento de las propias fortalezas y debilidades, tener una inteligencia emocional, mostrarse como un profesional seguro (sin complejos) y la capacidad para vencer situaciones adversas (resiliencia).
9. En cuanto a la **dimensión formativa**, cabe señalar que el líder ético es considerado por la mayoría de dirigentes como un profesional con una alta capacitación, comprometido con un reciclaje profesional permanente. Del análisis de esta cuestión se derivan algunas críticas por parte de algunos participantes: en primer lugar, sobre la necesidad de tender hacia un modelo profesionalizado de gestión universitaria, y, en segundo lugar, a modo de autocrítica, sobre la necesidad profesional de contar con una mayor formación específica que permita desempeñar convenientemente este tipo de cargos de gestión, especialmente, en los Consejos de Gobierno. En la mayoría de los casos esta formación se justifica por la complejidad consustancial a la universidad, los cambios sociales, normativos, organizativos y tecnológicos que obligan a una necesaria actualización profesional. Además, se justifica por la formación previa de los miembros de los Consejos de Gobierno que, en ocasiones, perciben que no tienen la necesaria capacitación para poder desenvolverse con agilidad en estos cargos de gestión (especialmente, en las etapas iniciales de su gestión).
10. En cuanto a la **dimensión ética**, los dirigentes argumentan que los líderes universitarios deben demostrar un comportamiento basado en unos firmes principios éticos y unas características éticas que les permitan influir responsablemente en el conjunto de la organización. En este sentido, se hace especial hincapié en la necesidad de facilitar credibilidad a través de una conducta coherente y ejemplar. Las características éticas más importantes asociadas al liderazgo ético son (por orden de importancia): *coherencia*, *responsabilidad*,

transparencia, respeto a las personas y respeto a la diversidad, interdependencia, conducta ejemplar, altruismo, honestidad, compromiso, justicia y prudencia.

11. Las causas que explicarían los casos de incoherencia ética en el liderazgo universitario se deben a: a) una ausencia de equilibrio para alinear los criterios de ética- eficacia en la gestión universitaria, b) un escaso desarrollo del carácter ético del dirigente, c) una elevada dependencia profesional y, e) otros condicionantes externos (sociales, económicos, etc.) que pueden influir en la toma de decisiones.
12. Para algunos dirigentes, la composición de los órganos de gobierno universitarios es justa, mientras que para otros, esto no sería así. Dirigentes de ambos órganos de gobierno argumentan que esta injusticia en su composición puede evidenciarse si se analiza la escasa presencia femenina en los puestos de poder más elevados dentro de la gestión universitaria. Desde otro punto de vista, en el caso específico de los Consejos de Gobierno y Equipos Directivos, las razones de esta injusticia se deben: en primer lugar, al excesivo número de miembros involucrados en la gestión, que hace que se dificulte el proceso de toma de decisiones; en segundo lugar, al sistema de ponderación de votos, ya que debería aumentarse el porcentaje de participación de algunos colectivos, en detrimento de otros (como el alumnado); en tercer lugar, porque se considera que dentro de este órgano de gobierno no se da una igualdad entre el personal docente e investigador (PDI) y el personal de administración y servicios (PAS); y de la misma manera, porque se debería equiparar al personal funcionario con el contratado. En el caso de los dirigentes de Consejos Sociales, cabe señalar que la gran mayoría de dirigentes cree que este órgano de gobierno está justamente representado. Aquellos que afirman que esto no es así aluden al problema de la disponibilidad de los profesionales que se encuentran dentro de los Consejos Sociales y a la necesidad de contar con profesionales más comprometidos en su desarrollo que potencien la operatividad de este órgano de gestión; además, por otro lado, se establece la necesidad de eliminar de este órgano los cargos políticos ya que pueden tener intereses no compatibles, ni alineados con los de la universidad.
13. Sobre la **autopercepción del ejercicio de liderazgo ético y contribución en la práctica al desarrollo de un clima ético en la universidad**, cabe señalar que la gran mayoría de dirigentes autoperciben positivamente su ejercicio ético profesional y ninguno de los treinta y un dirigentes entrevistados se autopercibe

como un profesional poco íntegro. Las razones que justifican esta percepción positiva se deben al desarrollo de una gestión coherente y responsable, a la transparencia en la toma de decisiones que afectan a la universidad, a una percepción positiva de su capacidad de liderazgo, al esfuerzo por desarrollar una escucha activa y permanente, a la defensa de un estilo participativo de su gestión, a su compromiso con la institución, a su accesibilidad e inteligencia emocional. Por otro lado, también se debe a la consideración de haber tenido en cuenta criterios de justicia en la toma de decisiones y a la importancia de apoyarse en equipos de trabajo de calidad que facilitan sus tareas de gestión. En el caso de tres participantes, esta autopercepción positiva sería parcial, ya que admiten que son percibidos positivamente por algunos profesionales (generalmente los más cercanos a su liderazgo), aunque no sería así desde el punto de vista de otros profesionales y estamentos universitarios. Los motivos que para estos dirigentes justifican esta realidad, son en general por problemas en la comunicación, falta de autocrítica y un excesivo egocentrismo de algunos profesionales que les impide realizar una valoración objetiva sobre su liderazgo. Cuatro de los veintinueve dirigentes a los que se les realizó esta pregunta no han sabido emitir un juicio sobre cómo creen que es percibida su gestión por el conjunto de la universidad. Llama la atención que pese a la gran importancia que han concedido al estudio del liderazgo ético, nueve de los participantes no se hayan planteado en ninguna ocasión o sólo en momentos puntuales si son percibidos como profesionales íntegros en su gestión.

14. En cuanto a su **contribución personal para desarrollar un clima ético**, cabe señalar que esta cuestión se lleva a cabo en la práctica: respetando a todas las personas de la organización, siendo transparentes en la toma de decisiones, siendo responsables de lo que hacen, siendo justos en su gestión, comprometiéndose con los fines institucionales, siendo ejemplares en su gestión, escuchando lo que la comunidad tiene que decirles, mostrándose accesibles al conjunto de colectivos de la universidad, desarrollando un estilo participativo en la dirección y gestionando convenientemente las relaciones interpersonales.
15. Sobre los **condicionantes que afectan al ejercicio del liderazgo ético**, cabe señalar que a la vista de los resultados los participantes de universidades públicas y privadas perciben diferencias notables en función del tipo de órgano de gobierno

(Equipos Directivos, Consejos de Gobierno y Consejos Sociales) y titularidad universitaria (pública-privada).

16. En el caso de los dirigentes de Consejos Sociales perciben **cinco necesidades en la gestión** que condicionan a su parecer el desarrollo de su liderazgo ético: a) la necesidad de un cambio en el planteamiento de la estructura del órgano de gobierno, b) la necesidad de disponer de más medios materiales y humanos en su gestión, c) la necesidad de redefinir el ámbito legal de aplicación (estatal y autonómico) de este órgano de gobierno, d) la necesidad de ampliar las funciones que tiene el Consejo Social dentro del ámbito universitario y e) la necesidad de una mayor integración del Consejo Social en la gestión integral de las universidades públicas. Los dirigentes de Consejos Sociales también perciben **dos problemas fundamentales** que afectan negativamente al ejercicio de su liderazgo ético: a) problemas derivados del sistema o modelo de gobernanza actual, por su excesiva complejidad y deficiente coordinación entre las diversas áreas universitarias, b) problemas derivados del miedo a exponer de manera abierta sus puntos de vista para evitar un deterioro en las relaciones con otros órganos de gobierno.

Las variables internas que limitan el ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes de los Consejos Sociales son: *la complejidad inherente a la universidad, el tamaño de la universidad (tamaño grande), la gestión del tiempo y la interferencia de intereses personales y corporativos, así como el sacrificio que suponen las tareas derivadas de la gestión*. Las variables internas que facilitan el ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes de Consejos Sociales son: *la experiencia y la capacidad de trabajo, la antigüedad de la universidad (universidad nueva), la autonomía profesional, un enfoque humanista de la gestión y la calidad ética de las personas que componen la organización*. Una variable externa facilitadora del ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes de Consejos Sociales es el *apoyo gubernamental*; y como variables externas limitadoras aparecen: *el reconocimiento social, los intereses políticos que interfieren en la gestión de estos órganos y la relación con la administración pública*.

17. Por otro lado, en cuanto a las universidades privadas son **tres las necesidades** asociadas por los miembros de Equipos Directivos a la gestión de este tipo de universidades: a) la necesidad de una mayor formación para los responsables de la gestión universitaria, b) la necesidad de adaptarse a los continuos cambios que afectan a la universidad, c) la necesidad de desarrollar en mayor medida un

enfoque humanista y un planteamiento ético y filosófico de la organización. Y son **dos problemas** los que se perciben en la gestión de los Equipos Directivos de universidades privadas: a) a un problema de exceso de volumen de trabajo y de gestión del tiempo y b) la importancia de orientarse a resultados, para mejorar la eficiencia de su gestión.

Las variables externas que para los dirigentes de Equipos Directivos condicionan negativamente su liderazgo ético son: *la presión económica del entorno, la relación con la administración pública, la interferencia de intereses políticos derivados de aquella y los cambios políticos producidos en los últimos años.*

Los dirigentes de Equipos Directivos no han señalado ninguna variable externa que facilite su liderazgo ético; y en cuanto a las variables internas facilitadoras, destacan: la necesaria confianza y el respeto entre los profesionales de la organización, el acceso a las personas y a la información de primera mano (accesibilidad), el compromiso de los profesionales que trabajan en la universidad y su implicación profesional, una conducta ejemplar, un firme compromiso de la alta dirección con elevados estándares éticos y, por último, la consideración interna de un código ético y una política de calidad explícita en la organización el desarrollo de su liderazgo ético.

En cuanto a las variables internas que limitan el ejercicio de su liderazgo ético son: problemas de una rigidez en la normativa y legalidad propia del ámbito universitario, el hecho de no estar orientados a resultados y no perseguir la eficiencia, el problema de los intereses corporativos y personales que suponen un obstáculo al bien común de la universidad, la falta de compromiso de algunos profesionales que forman parte de la organización, la complejidad de la institución universitaria, la escasa capacidad ejecutiva de algunos miembros de la dirección universitaria; la no intervención de la dirección ante situaciones en la que se han violado ciertas normas y principios éticos, los problemas derivados de la comunicación y lo que se ha denominado en esta investigación como el problema de la incomprensión docente.

18. Las universidades públicas hacen especial énfasis en **la necesidad formativa** de los miembros pertenecientes a los Consejos de Gobierno. De esta manera, existe una tendencia a concebir como necesaria la profesionalización de la gestión universitaria como una vía para mejorar la capacitación profesional y la calidad de la gestión universitaria. También se puede decir que son **siete los problemas** asociados a la gestión de universidades públicas: a) el problema de los intereses

personales, intereses corporativos y dependencia profesional (relacionado con la endogamia universitaria), b) la percepción de una escasa capacidad ejecutiva de los dirigentes, c) los problemas derivados del actual sistema de elección del Rector, d) las resistencias al cambio por parte de la comunidad universitaria, e) el problema derivado de la temporalidad de los cargos de gestión pública, f) la excesiva complejidad de la universidad pública y g) el volumen ingente de trabajo que conllevan las tareas de dirección.

Las variables externas que limitan el ejercicio de su liderazgo ético son: la falta de un reconocimiento social hacia la labor que realiza la universidad pública, la crisis económica y la incertidumbre que genera entre los profesionales, así como la relación con la administración. Al igual que en el caso de los dirigentes de universidades privadas, los participantes de Consejos de Gobierno de universidades públicas no han señalado ninguna variable externa que facilite su liderazgo ético.

Las variables internas que facilitan el ejercicio del liderazgo ético son: el respeto y la confianza mutua, una elección adecuada del equipo de gestión, una universidad joven que podría contar con menos resistencias al cambio y agilizar en mayor medida los procesos de gestión; la autonomía universitaria y, por último, el trabajo en equipo.

Algunas variables internas que limitarían el ejercicio del liderazgo ético de los dirigentes de Consejos de Gobierno son: problemas derivados de la rigidez normativa y legal, una deficiente gestión de las relaciones, una visión políticamente correcta, la falta de compromiso de los profesionales y la edad del dirigente (joven).

19. Para la mayoría de dirigentes (a excepción de los participantes de Consejos de Gobierno de universidades públicas) **la titularidad no es un factor que condiciona la ética en el liderazgo universitario** (es lo que se denomina en esta investigación como titularidad neutral). La justificación sobre esta cuestión se basa en la idea de que el verdadero factor que condiciona este liderazgo ético se asienta en la calidad ética de la persona y en la cultura de las organizaciones universitarias. Este análisis sobre la importancia de una titularidad neutral tiene algunos matices que se señalan a continuación.
20. De los seis dirigentes de universidades privadas a los que se les realizó esta pregunta, cuatro de ellos argumentan que la variable titularidad no afecta en el

desempeño ético del liderazgo, haciendo más bien énfasis en la calidad ética de las personas. Aparece en el discurso de los dirigentes una preocupación por la mala percepción que desde el ámbito público se tiene de las universidades privadas. Esta cuestión se ha denominado como “mal concepto del instinto mercantil” (código en vivo, extraído del discurso de un Rector). En dos casos, se defiende la idea de que en la universidad privada es más sencillo desarrollar este liderazgo ético, básicamente porque en el ámbito público se caracteriza por una serie de cuestiones que dificultan que esto pueda realizarse: la temporalidad de los cargos de gestión, la escasa rendición de cuentas o la escasa capacidad ejecutiva de los dirigentes en la toma de decisiones de la universidad.

21. De los diez dirigentes de Consejos de Gobierno entrevistados, hay que destacar que cinco de ellos perciben que la titularidad pública es una variable que potencia el desarrollo de un liderazgo ético. Los participantes justifican esta afirmación argumentando que es en el ámbito público donde se desarrollan en mayor medida unos objetivos que son compartidos por la comunidad universitaria y que, además, dispone de mejores condiciones laborales para sus trabajadores. Tal y como se percibía desde el ámbito privado, en el análisis de esta cuestión se confirma ese mal concepto de las universidades privadas en cuanto a que son organizaciones orientadas a un negocio y a sobrevivir.

Para tres de los diez dirigentes entrevistados, la titularidad sería una variable que no interfiere en el liderazgo ético y para dos dirigentes sería la titularidad privada la que facilitaría en mayor medida el ejercicio de este tipo de liderazgo. Esta última afirmación se justifica por problemas percibidos en el ámbito universitario público como son la endogamia universitaria, que facilita el desarrollo de intereses personales y corporativos, así como el bajo valor que tiene la eficacia dentro de los objetivos institucionales.

22. De los once dirigentes de los Consejos Sociales entrevistados, para la mayoría (siete participantes) la titularidad no supone un condicionante para el desarrollo del liderazgo ético. Tres de ellos argumentan, sin embargo, que es el ámbito público el que puede facilitar este liderazgo debido a su compromiso con las políticas de responsabilidad corporativa universitaria y porque las universidades privadas tienen una presión adicional en la consecución de sus objetivos y por lo tanto se orientan a criterios cortoplacistas en su gestión. Sólo en uno de los casos analizados sería el ámbito universitario privado el que facilitaría en mayor medida

el ejercicio del liderazgo ético, ya que la ética tendría un componente importante de eficacia que no es garantizado desde el ámbito universitario público. Para estas universidades públicas se caracterizarían por una baja competitividad que afectaría negativamente al ejercicio de un liderazgo ético.

23. Para la gran mayoría de los dirigentes entrevistados la religión se considera como un factor neutral que no afectaría al nivel de compromiso ético de las instituciones universitarias. Esta cuestión se justifica porque se entiende que la religión y la ética son dos cosas diferentes y el factor determinante se sigue fundamentando en la calidad ética de la persona.

Para cuatro dirigentes (dos de universidades públicas y dos de universidades privadas) sí existiría una relación positiva entre la religión y el compromiso ético de las organizaciones, que lo justifican por la inclusión de procedimientos internos que puedan detectar o evitar la adopción de posturas alejadas de los estándares éticos y valores organizativos. También, porque es más probable que las instituciones religiosas tengan una mayor continuidad en su proyecto y una mayor proyección con relación a otras instituciones no religiosas; y, por último, porque en su ideario se hace énfasis en la transmisión de ciertos valores religiosos en el proceso formativo, que probablemente tienen un impacto en la futura integridad profesional de los alumnos.

Tan sólo para tres participantes pertenecientes a diferentes Consejos Sociales la religión sería catalogada como un elemento que afectaría negativamente a la ética de las organizaciones. Esto se justifica por su tendencia agnóstica y por su conocimiento profesional sobre experiencias negativas vividas por compañeros en este tipo de instituciones religiosas.

Por último, se exponen las **limitaciones** de la investigación y algunas **consideraciones que se han tenido en cuenta para futuras investigaciones** en este área de conocimiento.

La principal limitación de la presente investigación, pero que a la vez ha supuesto el mayor reto para la misma, ha sido la escasez de estudios científicos y modelos de liderazgo ético en los que apoyarse, especialmente en el ámbito universitario.

La segunda limitación se refiere a la complejidad consustancial de llevar a cabo cualquier investigación que contemple una muestra compuesta por profesionales

pertenecientes a la alta dirección de organizaciones. En determinadas circunstancias fue complicado llevar a cabo las entrevistas sin cortes en las sesiones, ya que algunos dirigentes, como es lógico, tuvieron que prestar atención a imprevistos y cuestiones de última hora.

La tercera limitación se relaciona con la logística de la entrevista en lo relacionado con la utilización de una grabadora. Bien es cierto que llamó la atención la espontaneidad y sinceridad de los participantes, pero teniendo en cuenta que éste es un tema sensible, puede que esta cuestión limitara algo más las respuestas de los participantes. En este sentido, “la grabación en cinta de la entrevista garantiza la integridad de la intervención verbal y proporciona material para la fiabilidad de los controles. Estas ventajas pueden ir en detrimento de la confianza del participante y suponer un fracaso automático” (McMillan y Schumacher, 2001, p. 465).

Una cuarta limitación se centra en la escasez de mujeres que forman parte de la muestra de esta investigación. Cabe señalar que de los treinta y un dirigentes tan sólo pudimos contar con la participación de cinco mujeres (16% de la muestra total). Hubiera sido interesante analizar las diferencias en la conceptualización y práctica del ejercicio del liderazgo ético teniendo en cuenta la variable del género.

Una quinta limitación se relaciona con la cantidad de temas que se abordaron en el protocolo inicial de las entrevistas en profundidad. En este sentido, con el fin de mejorar la calidad de la investigación, se decidió acotar los objetivos y contenidos, centrando la investigación en el análisis de las preguntas más importantes y dejando para futuras publicaciones e investigaciones, otra información de interés científico.

Esta investigación abre el camino para otras **futuras investigaciones** que se centren en el estudio de la gobernanza y el liderazgo en el contexto universitario (en todos sus niveles de gestión).

En este sentido, resultaría interesante desarrollar futuras investigaciones que:

- Pongan de manifiesto si la autopercepción de los líderes universitarios y su concepto de liderazgo ético se corresponde en la práctica con la percepción y valoración del resto de la comunidad educativa. Entendemos que el estudio del liderazgo ético tiene que ser analizado desde la óptica de los colaboradores y

seguidores del líder, por lo tanto sería interesante analizar este tema a través de evaluaciones de 360°.

- Desarrollen un instrumento de medición del liderazgo ético basado en el MOMUCLE propuesto en esta investigación (de autovaloración y evaluaciones de 360°).
- Estudien la gestión de la toma de decisiones a través de otras figuras importantes en la gestión ética de las universidades, como por ejemplo, el Defensor Universitario.
- Analicen el grado de utilidad, eficacia e impacto que tendría en la cultura de las organizaciones la implantación de ciertos mecanismos de control éticos como el código ético, comité ético, ombudsman, etc.
- Investiguen sobre planes y programas de formación especialmente concebidos para mejorar la capacitación profesional de los responsables de la gestión universitaria.
- Pongan de manifiesto la relación entre el liderazgo ético y la calidad docente.
- Estudien más profundamente las causas que han llevado a una escasa representación femenina en los órganos de gobierno universitarios.
- Investiguen sobre el sistema actual de gobernanza universitario e identifiquen diversas propuestas para mejorar la calidad y competitividad universitaria.
- Investiguen nuevos modelos de gestión que equilibren la profesionalización de la gestión, la eficiencia de la universidad y una ética organizativa.
- Propongan nuevos modelos de gestión y organización interna (especialmente en el ámbito universitario público) que mejoren la coordinación entre los diversos órganos de gobierno universitarios.
- Analicen la relación existente entre la ética en el liderazgo y los resultados de la organización.
- Investiguen nuevas metodologías para evaluar la integridad y calidad ética de los dirigentes que ocupen o vayan a ocupar cargos de responsabilidad en instituciones universitarias.

Bibliografía

- Agnus, L. (1989). 'New' leadership and the possibility of Educational Reform. En J. Smith (Ed.) *Critical perspectives on Educational Leadership*. London: The Falmer Press.
- Aguilera, J. C. y Gálvez, L. (2004). *La gestión educativa desde una perspectiva humanista*. Santiago: Ril Editores.
- Aguado, J. (Coord.) (2001). *La ética en los negocios*. Barcelona: Ariel.
- Ahmad, T. et al. (2009). The influence of ethical leadership on lectures' job involvement. *Journal Academy Leadership*, 7 (3).
- Alberoni, F. (2003). *El arte de liderar. ¿Quiénes son nuestros auténticos líderes?*. Barcelona: Gedisa.
- Allen, J & David, D. (1993). Assessing some determinant effects of ethical consulting behavior: the case of personal and professional values. *Journal of Business Ethics*, 12, 449-458.
- Allix, N. M.(2000). Transformational Leadership: Democratic or despotic?. *Educational Management and Administration*, 28(1), 7-20.
- Alonso, L. E. (2003). *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid: Fundamentos.
- Altarejos, F. (1999). *Dimensión ética de la educación*. Navarra: EUNSA.
- Auerbach, C. F. & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. New York, NY: New York University Press.
- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la Calidad Total*. Madrid: Escuela Española, S.A.
- Álvarez, M. y Santos, M. (1995). *La dirección eficaz de los equipos docentes*. Madrid: Confederación Española de Centros Educativos.
- Álvarez, S. (1999). Filosofía del Liderazgo. Una visión desde la dirección de recursos humanos. *AEDIPE*. Diciembre, 3-11.
- Álvarez de Mon, S. (2012). *Desde la adversidad. Liderazgo, cuestión de carácter*. Madrid: Pearson Educación, S. A.
- Anderson, M. (1991). *Principals: How to Train, Recruit, Select, Induct, and Evaluate Leaders for America's School*. Eugene, Oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Anderson, T. D. (1992). *Transformational Leadership: New Skills for an extraordinary future*. Amherst, MA: Human Development Press.
- Aranzadi, D. (1991). *El arte de ser líder empresarial hoy*. Bilbao: Universidad de Deusto.

- Aranzadi, D. (2000) (2ª edic.). *El arte de ser líder empresarial hoy*. Bilbao. Universidad de Deusto.
- Argandoña, A. et al. (1997). *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*. Madrid: Argantaria.
- Argandoña, A. (1999). La ética en el liderazgo empresarial ante los retos del siglo XXI. 2º congreso portugués de ética empresarial. 20 de Noviembre 1999. Cátedra Economía y Ética. División de investigación del IESE. Documento de Investigación, nº 401.
- Argandoña, A. (2001). *Directivos con valores. Empresa con valores*. Barcelona: División de investigación del IESE.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 (4), 244-256.
- Arthur, J. (1998). The ambiguity of moral leadership in Catholic Schools. *New Directions in School Leadership*, 9, 49-62.
- Artola, J. (1985). Los valores ético-sociales en la evolución de la empresa. Lección inaugural pronunciada en la apertura del curso académico 1985-86, de la Escuela Diocesana de Trabajo Social. Donostia: Universidad del País Vasco.
- Astuto, T. A. (1990). Reinventing School Leadership. Working Memo prepared for the Reinventing School Leadership Conference (p. 2-5). Cambridge, M. A.: National Center for Educational Leadership.
- Austin, G. & Reynolds, D. (1990). Managing for improved School Effectiveness: an international Survey. *School Organization*, 10 (2-3), 167-178.
- Avi-Itzhak, T. E. & Ben-Peretz, M. (1987). Principals leadership styles as chage facilitators in curricular related activities. *The Journal of Educational Administration*, 24(2), 231-247.
- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (1995). Individual considerations viewed at multiple levels of análisis: a multi-level framework for examining the difusión of transformational leadership. *Leadership Quaterly*, 6 (2).
- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionarie. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-62
- Avolio, B. J., Zhu, W. & May, D. R. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (1), pp. 16-26.

- Ayerbe, M. (1997). *Los valores en el desarrollo del directivo: una aproximación al conocimiento de los valores de los directivos de empresa de la CAPV*. ESTE. Universidad de Deusto.
- Badaracco, J. L. & Ellsworth, R. (1989). *Leadership and the quest for integrity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Badaracco, J. L. & Webb, A. P. (1995). Business Ethics: The View from the Trenches. *California Management Review*, 37 (2).
- Badaracco, J. L. (1997). *Defining Moments: When Managers Must Choose between Right and Right*. Boston: Harvard Business School Press.
- Badaracco, J. L. (1998). The Discipline of Building Character. *Harvard Business Review* 76, (2).
- Badaracco, J. L. (2002). *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*. Boston: Harvard Business School Press.
- Badaracco, J. L. (2003). How 'Leading Quietly' Offers Realistic Help with the Difficult, Important Human Problems. *Journal of Organizational Excellence* 22 (3).
- Badaracco, J. L. (2005). Corporate Governance Business Ethics. *Regulatory Affairs Focus*, October, 14-19.
- Badaracco, J. L. (2006a). *Questions of Character: Illuminating the Heart of Leadership Through Literature*. Boston: Harvard Business School Press,
- Badaracco, J. L. (2006b). Leadership in Literature. *Harvard Business Review* 84, (3).
- Ballester, LL. (2001). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Colección materials didàctics. Palma: Universitat de Illes Balears.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barlett, C. A. & Ghoshal, S. (1992). What is a global manager?. *Harvard Business Review*, Vol. 70 (5), 124-132.
- Barnard, C. (1968). *The function of the executive*. Thirtieth anniversary edition. Cambridge. Harvard University Press.
- Barnes, L. B. & Kriger, M. P. (1986). The hidden side of organizational Leadership. *Sloan Management Review*, 28(1), 15-25.
- Barnett, B. G., Mc Quarrie, F. O., & Norris, C. J. (Eds.) (1992). *The moral imperatives of leadership: A focus on human decency*. Fairfax, VA: National Policy Board for Educational Administrator.
- Barraca, J. (2000). *La clave de los valores. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Unión Editorial.

- Barraca, J (2000). Persona y vocación en la ética organizativa del futuro. *Papeles de ética, economía y dirección*, nº5.
- Barth, R. S. (1999). *The teacher leader*. Providence RI, The Rhode Island Foundation.
- Bass, B. M. (1981). Stogdill's *handbook of leadership. A survey of Theory and Research*. New York: The free press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to transformational leadership: Learning to share vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bass, B. M (1998a). *Transformational Leadership*. Mahway, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1998b). The ethics of transformational leadership. En Ciulla, J. (Ed.): *Ethics in the heart of leadership*. New York: Praeger.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-218.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor leadership Questionnaire (2nd ed.)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bautista, J. y Rivera, E. (Coords.) (2000). *Evaluación del papel de la dirección en la elaboración y desarrollo de los proyectos curriculares de centro*. Universidad de Granada: CIDE.
- Bazerman, M. H., Banaji, M. R. y Cheng, D. (2003). ¿Cuán (poco) ético es usted?. *Harvard Business Review*, vol.81 (12), 47-54.
- Bazerman, M. H., Messick, D. M. y Stewar, L. (2007). Los tres pilares de una toma de decisiones ética. *Harvard Business Review*, vol 162, 43-50.
- Beatty, B. (1999). Feeling like a leader: The emotions of leadership. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Montreal, April, Canada.
- Beatty, B. (2000a). Teachers leading their own professional growth: Self-Directed reflection and collaboration and changes in perception of self and work in secondary school teachers. *Journal of In-Service Education*, 26(1), 73-97.
- Beatty, B. (2000b). The paradox of emotion and educational leadership. Keynote address presented to the British Educational Administration Society Annual Conference, Bristol, UK.

- Beck, L. G. (1992). Meeting future challenges: The place of a caring ethics in educational administration. *American Journal of Education*, 100(3), 254-296.
- Beck, L. G. & Murphy, J. (1993). *Understanding the principalship: metaphorical themes 1920s to 1990s*. New York: Teacher College Press.
- Beck, L. G. (1994a). *Reclaiming educational administration as a caring profession*. New York: Teachers College Press.
- Beck, L. G. (1994b). Cultivating a caring School Community: One principal's Story. In Murphy, J. and Louis, K. S. (Eds.). *Reshaping The principalship*, p. 177-202, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Beck, L. G. & Murphy, J. (1994c). *Ethics in educational leadership programs: an expanding role*. California: Corwin Thousand Oaks.
- Begley, P. T. (Edit.) (1999). *Values and educational Leadership*. NY-Albany: State University of New York Press.
- Belbin, R. M. (1981). *Equipos directivos: El porqué de su éxito y fracaso*. Bilbao: Belbin Associates.
- Bellingham, R. & Cohen, B. (1990). *Ethical Leadership: a competitive edge*. Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Bellón, T. & Beaudry, J. (1992). Teacher's perceptions of their leadership roles in site-based decision making. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, C A.
- Bennis, W. (2001) (3ª edic). *Dirigir personas es como adiestrar gatos*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.
- Bennis, W. (1990). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *The Magazine of Human Resource Development*, 27(5), 44-46.
- Bennis, W, Goleman, D y O'Toole (2008). *Transparencia*. Barcelona: Alienta Editorial.
- Bernal, J. L. (2001). Liderar el cambio: el Liderazgo Transformacional. *Anuario de Educación*. Universidad de Zaragoza, Departamento de de Ciencias de la Educación.
- Best, J. W. (1982) (9ª edic.). *Cómo investigar en educación*. Madrid: Ediciones Morata.
- Bisquerra, R. (2000). *Métodos de investigación educativa*. Barcelona: Ceac, S.A.
- Blanchard, K. & Vicent, N. (1988). *The power of Ethical Management*. New York: W. Morrow & Co.
- Blanchard, K. y Vincent, P. N. (1989). *El poder ético del directivo*. Barcelona: Grijalbo.

- Blanchard, K. y O' Connor, M. (1997). *Dirección por Valores. Cómo lograr el éxito de la organización personal mediante el compromiso con un objetivo y unos valores compartidos*. Barcelona: Gestión 2000, S. A.
- Blanchard, K. H. (1999). *The heart of a leader*. Tusla, OK: Honor Books.
- Blase, J. & Anderson, G. L. (1995). *The micropolitics of Educational leadership: From control to Empowerment*. New York: Cassell.
- Blatt, M. (1969). *The effects of classroom discussion programs upon children's level of moral development*". (Tesis Doctoral Inédita). Chicago University, USA.
- Blatt, M. & Kohlberg, L. (1975). The effects of classroom moral discussion upon children's moral judgment. *Journal of moral education*, 4, 129-161.
- Blegen, M. B. & Kennedy, C. (2000). Principals and Teacher Leading Together. *NASSP Bulletin*, May, 1-5.
- Bogothch, I. et al. (1998). Moral leadership discourses in urban school settings. The multiples influences of social context. *Urban Education*, 33(3), 303-330.
- Bolivar, A. (2012). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo. Málaga: Edic. Aljibe.
- Bolman, L & Deal, T. (1990). *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. y Deal, T. (1995). *Organización y Liderazgo. El arte de la decisión*. EUA: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Bolman, L. y Deal, T. (1999). *Liderazgo con alma: Un viaje del alma fuera de lo común*. Barcelona: Granica.
- Bonilla, V. E. y Alicea, A. (2010). Análisis de datos cualitativos. Centro para la excelencia académica. Facultad de Educación. Universidad de puerto rico. Recuperado de http://cea-uprrp.weebly.com/uploads/1/0/0/1/10011830/analisis_de_datos_cualitativos.pdf
- Bosello, A. P. (1993). *Escuela y valores. La educación moral*. Madrid: CCS.
- Boyatzis, R.E. (1998). *Transforming qualitative information*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bridges, E. M. And Hallinger, P. (1991, fall). Problem-based learning: A promising approach for preparing educational administrators. *UCEA Review*, 32(2), 2-5, 7-8.
- Brown, M. T. (1992). *La ética en la empresa*. Barcelona: Paidós.
- Brown, M.T. (2005). *Corporate Integrity. Rethinking organizational ethics and leadership*. New York: Cambridge University Press.
- Bottery, M (1990). *The morality of the school. The theory and practice of values in education*. Londres: Cassell.

- Bottery, M. (1995). *The ethics of educational management*, Londres: Cassell.
- Bunes, M. y Elempuru, I. (1994). Los valores de la Comunidad Educativa y el Proyecto Educativo de Centro. *Aula de innovación Educativa*, 32, 5-10.
- Bunes, M. y Elempuru, I. (1997). Educación y Desarrollo Humano: el papel de los valores desde el modelo de Hall-Tonna. *Educadores*, 182-183, 133-152.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Byron, W. J. (1977). The meaning of ethics in business. *Business Horizons*, vol. 20, 31-34.
- Caine, G. & Caine, R. N. (2000). The Learning Community as a Foundation for Developing Teacher Leaders. *NASSP Bulletin*, May, 6-13.
- Calabrese, R. (2000). *Leadership through excellence: professional growth for school leaders*. Boston: Allyn & Bacon.
- Camenisch, P. F. (1983). *Grounding Professional Ethics in Pluralistic Society*. New York: Haven.
- Campbell, R. F. (1981). The professorship in educational administration: A personal Review. *Education Administration Quarterly*, 17(1), 1-24.
- Campbell, E. C. (1992). Moral and Ethical Dilemmas in Schools. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April, San Francisco, California.
- Carballo, R. (1999). *Hacia un modelo innovador de gestión empresarial*. Barcelona: Gestión 2000, S. A.
- Carlson, D. S. & Perrewe, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of business ethics*, 14 (10).
- Castro, D. y Tomás, M. (2010). El desempeño de la dirección en la universidad. El caso de Decanos y Directores de Departamento. *Educación XXI*, 13 (2), 217-239.
- Cembranos, C. y Bartolomé, M. (1981). *Estudio y experiencias sobre educación en valores*. Madrid: Narcea.
- Cervantes, J. (s.f.) Autoridad para mandar. Servir para ser líder. Recuperado de <http://www.relal.com.co/documentos/serhermano/ProgramaDirectoresdeComunidad/Autoridad%20para%20mandar.pdf>
- Chance, P. L. & Chance E. W. (2002). *Introduction to educational leadership and organizational behavior: Theory into Practice*. Larchmont, N. Y.: Eye on Education.
- Charmaz, K. (2007). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Chavarri, F. (1991). *Filosofía y ética empresarial (reflexiones de un directivo)*. Madrid: Escuela Europea de Negocios, S. A.

- Cheng, I. C. (1993). Profiles of Organizational Culture and Effective Schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 4 (2), 85-110.
- Cheung, W. (s. f.). Multilingual web site of Confucius Publishing. Recuperado de <http://www.confucius.org/mains.htm>
- Chowdhury, S. (Coord.) (2000). *Management del siglo XXI*. Madrid: Pearson Educación, S. A.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa” *Theoria*, Vol. 14 (1): 61-71, Recuperado de <http://omega.fdo-may.ubiobio.cl/th/v/v14/a6.pdf>
- Ciulla, J. B. (1998). Leadership Ethics: mapping the territory. En Ciulla, J. (Ed.): *Ethics in the heart of leadeship*. New York: Praeger.
- Cohen, L. y Manion, L. (2002). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La Muralla, S.A.
- Coffey, A. & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Coffey, A y Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Cole, S. & Conklin, D. (1996). Academic Integrity Policies and Procedures: Opportunities to teach student about Moral Leadership and Personal Ethics. *College Student Affairs Journal*, 15(2), 30-39.
- Conger, J. A. (1992). *Learning to lead: The art of transforming managers into leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. (2000). *Manual del Cambio para Líderes: una guía esencial para establecer un rumbo y pasar a la acción*. Barcelona: Paidós.
- Conger, J. A. & Rigió, R. E. (2007). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. California: Jossey-Bass.
- Conley, D. T. & Goldman, P. (1994). Facilitative Leadership: How Principals Lead Without Dominating. OSSC Bulletin Series. Eugene, Oregon: Oregon School Study Council, August.
- Connock, S. & Johns (1995). *Ethical leadership*. London: Institute of personnel and Development.
- Conway, J. A. & Calzi, F. (1996). The Dark side of Shared Decision Making. *Educational leadership*, 53(4), 45-49.

- Corbin, J. & Strauss, A. (2008) (3a. ed.). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Coronel, J. M. (1996). *La investigación sobre Liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. Una perspectiva internacional*. Universidad de Huelva.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta, S. A.
- Cortina, A. (1996). *El quehacer ético: guía para la educación moral*. Madrid: Santillana.
- Cortina, A. (Coord.) (1997). *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid: Visor dis. y Fundación Argentaria.
- Cortina, A. (Coord.) (2000). *La educación y los valores*. Madrid: Fundación Argentaria, Biblioteca Nueva.
- Cortina, A. (2003). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta, S. A.
- Covey, S. R. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- Covey, S. R. (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.
- Covey, S. (2000). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Barcelona: Paidós.
- Covey, S.R. (2005). *El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza*. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.
- Craig, S. B. & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9, 127-145.
- Crowson, R. L. (1989). Managerial Ethics in Educational Administration: The rationale choice approach. *Urban Education*, 23(4), 412-435.
- Crowther, F. Hann, L., Mc Master, J. & Ferguson, M. (2000). Leadership for successful school revitalisation: Lessons from recent Australian Research. Paper presented at the annual meeting of AERA, New Orleans, LA.
- Cuban, L. (1992). Managing dilemmas while building professional communities. *Educational Researcher*, 21(1), 4-11.
- Cynthia, J. N. et al. (2002). *Developing educational leaders: a working model, the learning community in action*. New York: Teachers College Press.
- Dalla, J. (1999). *El imperativo ético: porqué el liderazgo moral es un buen negocio*. Barcelona: Paidós Ibérica.

- Dantley, M. E. (1989). A critical Perspective of Leadership Vision. Its source and influence upon the educational reform movement. *Urban Education*, Vol. 24(3), 243-262.
- Darest, J. C. (2001). *Beginning the principalship: a new school leaders*. California: Thousand Oaks, Corwin Press.
- Davies B. (Edit.) (2005). *The essentials of school leadership*. CA Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Day, C. et al. (1999). Challenging the Ortodoxo of Effective School Leadership. Paper presented at the annual meeting of American Educational Research Association, Montreal, Quebec, Canadá 19-23.
- Deal, T. E. & Kent D. P. (1994). *The leadership paradox: Balancing Logic and Artistry in Schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dendaluze, I. (1988). Aspectos metodológicos de la investigación educativa. II Congreso Mundial Vasco. Madrid: Narcea, S. A.
- Delgado, J. M. y Gutiérrez, J. (2007). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis, S. A.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.) (2003) (2ª edic.). *Collecting and interpreting qualitative materials*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Donaldson, T. & Gini, A. (1996). *Case studies in business ethics*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1993). *El ejecutivo eficaz*. Barcelona: Apóstrofe.
- Drucker, P. (1999). *Management y Liderazgo en el nuevo milenio: los diez retos del manager eficaz*. Barcelona: gestión y planificación integral.
- Duart, J. M. (1999). *La organización ética de la escuela y transmisión de valores*. Barcelona: Paidós.
- Durand, J. C. (1997). *Dirección y Liderazgo del Departamento académico en la Universidad*. Navarra: EUNSA.
- Duttweiler, P. C. & Hord, S. M. (1987). *Dimensions of effective leadership*. Austin, T. X.: Southwest Educational Development Laboratory.
- Echaniz, A. (2001). ¿Debe ser ético el líder?. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 6. Rescatado de http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/IX/4_Echaniz0.pdf

- Edelman, R., Hiltabiddle, T., Schmidt, E., Covey, S. T., Manuel, D. y Craddock, M. (2006). Un tipo demasiado duro. *Harvard Business Review*, Vol. 84 (2), 12-19.
- Elexpuru, I. y Medrano, C. (2001). *Desarrollo de los valores en las instituciones educativas*. Bilbao: MECD, ICE de la Universidad de Deusto y Ediciones Mensajero.
- Elexpuru, I. et al. (2001). El desafío de la educación en valores. *Letras Deusto*, 91, 143-156.
- Elexpuru, I. y Yániz, C. (2001). Valores y organizaciones. Papeles de economía y Dirección, nº 6. Rescatado de <http://www.eticaed.org/5.El%E9xpuru%20y%20Yaniz01.pdf>
- Elexpuru, I. y Bunes, M. (1994). Los valores de la comunidad educativa y el proyecto educativo de centro. *Aula*, 32, 5-10.
- Ellenberg, F. C. (1972). Factors affecting Teacher morale. *NASSP Bulletin*, 56 (12), 76.
- Etzioni, A. (1988). *The moral dimension: toward a new economic*. New York: Free Press.
- Evers, C. W. (1992). Ethics and Ethical Leadership: A pragmatic and holistic approach. In Duignan, P. A. and. Mac Pherson, R. J. S (Eds.). *Educative Leadership*, p. 21-43. London: Falmer Press.
- Fairholm, G. M. (1991). *Values leadership: towards a new philosophy of leadership*. New York: Praeger.
- Faquhar, R. H. (1968). The humanities and educational administration: Rationales and Recommendations. *Journal of Education Administration*, 6(2), 97-115.
- Faquhar, R. H. (1981, June). Preparing educational administrators for ethical practice. *The Alberta Journal of Educational Research*, 27(2), 192-204.
- Fernández, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Ciencias Sociales*, Junio, Vol II, N 96 (Universidad de Costa Rica). Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/153/15309604.pdf>
- Fernández, J. L. (1994). *Ética para empresarios y directivos*. Madrid: ESIC.
- Fernández, J. (2000). *Habilidades directivas. Un método innovador para mejorar la labor directiva*. Madrid: Instituto superior de técnicas y prácticas bancarias.
- Fidler, B. (1997). School Leadership: Some Key Ideas. *School Leadership and Management*, 17(1), 23-37.
- Flamholtz, E. G. (1990). *Growing pains: how to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Flamholtz, E. G. (1996) *Effective management control. Theory and Practice*. USA: Kluwer Academic Publisher.
- Flynn, G. (2008). *Leadership and Business ethics*. Springer. Dublin: Science + Business Media B.V.
- Fontrodona, J. y Sison, A. J. (2007). Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común. *Revista Empresa y Humanismo*, 10 (2), 65-92.
- Foster, W. (1989). Toward a Critical Practice of leadership. En Smyth, J. (Ed.). *Critical perspectives on Educational Leadership*. London: The Falmer Press.
- Foster, W. (1989). School Leaders as transformative intellectuals. Paper presented at the American Educational Research Association, San Francisco, CA, April.
- Fox, D. J. (1981). *El proceso de investigación en educación*. Zaragoza: Librería General.
- Fromm, E. (2007). *El humanismo como utopía real*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Fukuyama, F. (1996). *Trust*. NY: The free press.
- Fullan, M. G. (1992). Visions that Blind. *Educational Leadership*, 49 (5), 19-22.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fulmer, R. M. (2004). The challenge of ethical leadership. *Organizational dynamics*, 33 (3), 307-317.
- Gairín, J. y Villa, A. (Eds.) (1999). *Los Equipos Directivos de los centros docentes. Análisis de su funcionamiento*. Bilbao: Mensajero.
- Gairín J. (Dir.) (1995). *Estudio de las necesidades de formación de los Equipos Directivos de los centros educativos*. Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid: CIDE.
- García, A. (1998). *Análisis del funcionamiento de los equipos directivos de centros educativos en el contexto del estado español*. (Tesis Doctoral Inédita). Universidad de Deusto, Bilbao.
- García, D. (Comp.) (1996). La ética como instrumento de gestión empresarial. Actas de la II Jornada de ética empresarial. Castellón: Étnor, Bancaixa y Universitat Jaume I.
- García, S. y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores (DpV): el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: Graw Hill.
- Gardner, H. (1995). *Leading minds: As anatomy of Leadership*. New York: Basic Books.
- Gardner, J. M. & Nudler, S. (1999). *Quality performance in human service: Leadership, values and vision*. Baltimore: Paul H. Brooks.

- Garriga, E. (2000). Explorando las raíces antropológicas y éticas de la dirección. La posición de Herbert Simon. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 5. Recuperado de <http://www.eticaed.org/8.Garriga00.pdf>
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Gary, A. C. & Keeler, C. M. (1995). *Total Quality Management: The emperor's Tailor*. U. S. Idaho: Plus Postage.
- Geijsei, F., Slegers, P. & Van Den Berg, R. (1999). Transformational leadership and the implementation of large-scale innovation programs. *Journal of Educational Administration*, 37(4), 309-328.
- Gento, S. (1994). *Participación en la gestión educativa*. Madrid: Santillana.
- Gibbs, G. R. (2007). *Qualitative data analysis: Explorations with NVivo*. London: Open University Press.
- Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. En Ciulla, J. (Ed.): *Ethics in the heart of leadership*. New York: Praeger.
- Glad, B. (2000). When Governments are good. *Society*, 37(6), 248, p. 28-30.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza Janés.
- Goleman, D. (2011). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goldberg, M. F. (2001). *Lessons from exceptional school leaders*. Alexandria, V. A.: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Goldsmith, M. et. al (2001). *Coaching. La última palabra en desarrollo del liderazgo*. Mexico: Pearson Educación.
- Gómez, E. (2006). *El liderazgo ético*. Buenos Aires: Gestión 2000.
- González, T., Guillén, M y Velaz, I. (1999). *Liderazgo y ética en los procesos de cambio organizativo. La implantación de la gestión de calidad total*. IX Coloquio de ética empresarial y economía del IESE. Barcelona, 4-5 de Noviembre de 1999.
- Gonzalez, T. y Guillén, M. (2000). *Necesidad de Liderazgo y su dimensión ética en la gestión de la calidad total*. Cuaderns de Treball. Valencia: Universidad de Valencia. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- González, T. y Guillén, M. (2000). Ethical dimension of managerial leadership. Two explanatory case studies in TQM. In 13th anual conference of European Business Ethics Network, October 2000, Cambridge.

- González, T. y Guillén, M (2000). Total quality management, leadership and ethics. Principles of TQM that only a leader can implant. In el 10th International Colloquium on Business Ethics. November 2000. Barcelona: IESE.
- Goodlad, J., Soder, R. & Sirotnik, K. A. (Eds.). *The moral dimensions of teaching*. San Francisco: Jossey Bass.
- Graves, L. N. (1992). Cooperative Learning Communities: Context for a New Vision of Education and Society. *Journal of Education* 174 (2), 57-79.
- Grbich, C. (2007). *Qualitative data analysis: An introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Green, R. M. (1994). *The ethical manager. A new method for business ethics*. Upper saddle river, New Jersey: Prentice-Hall.
- Greenfield, T. B. (1986). Leaders and School: Willfulness and Nonnatural Order in Organizations. En T. J. Sergiovanni and Corbally, J. E. (Eds.). *Leadership and organizational culture*. Chicago: University of Illinois Press.
- Greenfield, T. B. (1987). Moral imagination and Interpersonal competence: Antecedents to Instructional leadership. En Greenfield, W. (Coord.) *Instruccional leadership: concepts, issues, and Controversies*, p. 56-73. Boston: Allyn and Bacon.
- Greenfield, W. D. (1991). Rationale and methods to articulate ethics and administrator training. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. Chicago, April.
- Greenfield, W. D. (1999). Moral Leadership in Schools: Fact or Fancy?. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. Montreal, Quebec, Canadá, April 19-23.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. Indianapolis: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1997). The leader who serves. *Strategy and leadership*, Vol 25 (5), 49-51.
- Griffiths, D. E., Stout, R. T. & Forsyth, P. B. (Eds.) (1988). *Leaders of America's Schools*. Berkeley, CA: Mc Cutchan.
- Gronn, P. & Ribbin, P. (1996). Leaders in context: Postpositivist approaches to understanding educational leadership. *Educational Administration Quaterly*, 32(3), 452-473.
- Gronn, P. (2000). Distributed Properties: A New Architechure for Leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Growe, R. (1999). *Educational Leaders as moral Leaders: The Value of Virtue*. Louisiana: EDRS Price - Plus Postage.

- Hackney, C. & Henderson, J. (1999). Educating School leaders for Inquiry Based Democratic Learning Communities. *Educational Horizons*, 77(3), 67-73.
- Hall, B. P. and Joiner, C. W. (1992). *Management by values*. Ohio: Values Technology.
- Hall, B. P. (1995). *Values Shift: personal and organizational development*. New York: Twin Lights Publications.
- Hall, B. P. (1997). Desarrollo y gestión de valores en la universidad. *Boletín de Estudios Económicos*, 161, 227-250.
- Hall, B. P. y Elexpuru, I. (2001). Valores y organizaciones que aprenden. *Organización y Gestión educativa*, 3, 18-23.
- Hargreaves, D. H. (1995). School Cultures, School Effectiveness and School Improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 6(1), 23-46.
- Haynes, F. (1998). *The ethical school*. New York: Routledge.
- Henderson, J. G. (1999). *Understanding democratic curriculum leadership*. New York: Teacher College Press.
- Herrán, A. de la (1998). *La conciencia humana. Hacia una educación transpersonal*. Madrid: Editorial San Pablo, S. A.
- Herrán, A. de la (2002). *El ego docente, punto ciego de la enseñanza, el desarrollo profesional y la formación del profesorado*. Madrid: Editorial Universitas.
- Herrán, A. de la (2003a). Autoconocimiento y formación: más allá de la educación en valores. *Tendencias pedagógicas*, 8, 13-42
- Herrán, A. de la (2003b). El nuevo paradigma Complejo-Evolucionista en Educación. *Revista Complutense de Educación*, 14 (2), 499-562.
- Herrán, A. de la (2006). Hacia una creatividad complejo-evolucionista. Redefinición del concepto de creatividad desde una educación de la conciencia. En S. de la Torre y V. Violant (Coords.) *Comprender y evaluar la creatividad. Vol.1: un recurso para mejorar la calidad de la enseñanza*. Málaga: Aljibe.
- Herrán, A. de la y Paredes, J. (Coords.) (2012). *Promover el cambio pedagógico en la universidad*. Madrid: Pirámide.
- Immegart, G., Pascual, R. e Immegart, M. L. (1995). *Formación de directores de centros educativos: un enfoque práctico*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Hesselbein, F. et al. (Eds.) (1997). *The leader of the future*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hodgkinson, C. (1991). *Educational Leadership: The moral art*. Albany: State University of New York Press.

- Hoffman, W. M. & Moore, J. M. (1982). "What is a business ethics. A reply to Peter Drucker. *Journal of business ethics*", 1, 293-300.
- Hoffman, W. M. & Moore, J. M. (1982). Results of a business ethics curriculum survey conducted by the center for business ethics. *Journal of business ethics*. 1, 81-83.
- Hoffman, W. M. (1986). What is necessary for corporate moral excellence?. *Journal of business ethics*, 5, 233-242.
- Hopkins, D. et. al (1994). *School improvement in an era of change*. London: Cassell.
- Holden, P. (2001). *Ética para managers*. Barcelona: Paidós.
- Hord, S. M. (1992). *Facilitative leadership: The imperative for Change*. Austin, Texas: Southwest Educational Development Laboratory.
- Hosmer, T. L. (1991) (2ª edic.). *The ethics of management*. Illinois: Irwin, Burr Ridge.
- Hosmer, T. L. (1994). *Moral leadership in business*. Illinois: Irwin, Burr Ridge.
- Hoyle, J. R. et al. (1998). *Skills for successful 21st Century Schools leaders: Standards for Peak-Performers*. Arlington, V. A.: American Association of School Administrator.
- Howard, R. (1990). Values make the company: an interview wiht Robert Haas. *Harvard Business Review*, 8, p. 132-144.
- Howey, K. R. (1988). Why teacher leadership?. *Journal of Teacher Education*, 34(1), 28-31.
- Howell, J. M. & Avolio, B.J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6, 43-54.
- Hunter, J. C. (2001) (9ª edic.). *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del Liderazgo*. Barcelona: Empresa activa.
- Hurworth, R. E. (2008). *Teaching qualitative research: Cases and issues*. Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.
- Immergart, G. L. & Burroughs, J. M (Eds.) (1970). *Ethics and the school administrator*. Danville, IL: Interstate.
- Isaacson, N. & Bamburg, J. (1992). Can Schools become Learning Organization?. *Educational Leadership*, Nov., 42-44.
- Jackson, P. W., Boostrom, R. E., & Hansen, D. T. (1993). *The moral life of Schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jackson, D. (2000). The School Improvement Journey: Perspectives on Leadership. *School Leadership and Management*, 20(1), 61-79.

- James, J. (1998). *Habilidades de liderazgo para una nueva era*. Barcelona: Paidós.
- James, D. B. (2000). The once and Future American Consensus. *Society*, 37(6), 17-21.
- Jenlick, P. (Edit.) (2000). *Marching into a new millenium: Challenges to educational leadership*. Lanham, Md. Scarecrow Press.
- Johnson, M. (1993). *The moral imagination: implications of cognitive science for ethics*. Chicago: University of Chicago Press.
- Johnson, C. E. (2007). Best practices in ethical leadership. En Conger, J. A. y Rigió, R. E., *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. California: Jossey-Bass.
- Johnson, Y. (s.f.) Definición de empowerment. El prisma. Portal para investigadores y profesionales. Recuperado de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definiciondeempowerment/default2.asp
- Johnson, K. W. (2005) the role of leadership in organizational integrity and five modes of ethical leadership. EPIC. Recuperado de <http://www.ethicaledge.com/Components%20of%20Ethical%20Leadership%20July%2001.pdf>
- Joyner, B. E. & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: a study of values, business ethics, and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41, 297-311.
- Kahn, W.A. (1990). Toward an agenda for business ethics research. *Academy of management review*, 15, 311-328.
- Kanungo, R. N. & Mendoca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. California: Sage, Thousand Oaks.
- Kanungo, R. N. & Mendoca, M. (1998). ethical leadership in three dimensions. *Journal of human values*, 4 (2), 133-148.
- Kanungo, R. N (2001). Ethical values of transformational leaders. *Canadian Journal of Administratives Sciences*, 18 (4), 257-266.
- Kanungo, R. N. & Mendoca, M. (2007). *Ethical Leadership*. England: Open University Press.
- Katzenmeyer, M. & Moller, G. (2001). *Awakening the Sleeping Giant. Helping Teachers Develop as Leaders*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Kauffman, A. (1999). *Líder global en la vida y en la empresa*. Universidad de Alcalá.

- Keefe, J. W. (1993). Leadership for School Restructuring. Redesigning Your School. *High School Magazine*, 1(2), 4-9.
- Keeley, M. (1995). The trouble with transformational leadership: toward a federalist ethic of organization. *Business Ethics Quarterly*, 5, 67-95.
- Kehm, B. M. (2011). La gobernanza en la enseñanza superior. Sus significados y su relevancia en una época de cambios. Barcelona: Edic. Octaedro.
- Kenneth, A. R. et al. (1989). *Ethics in practice. Managing the moral corporation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kimbrough, R. B. (1985). *Ethics: A course of study for educational leaders*. Arlington, VA: American Association of School Administration.
- Kirby, P. C. et al. (1990). The Ethical Reasoning of School Administrators: The Principled Principal. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Boston, April.
- Khuntia, R. y Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of indian private and public sectors managers. *Journal of business ethics*, 49(1), 13-26.
- Kirby, P.C., Paradise, L. V. & King, M. I. (1992). Extraordinary Leaders in education: Understanding Transformational Leadership. *Journal of Educational Research*, 85(5), 303-311.
- Klein, S. (1988). ¿Is a moral organization possible?. *Business and professional ethics journal*. Vol. 7(1), 51-73.
- Koestenbaum, P. (1987). *The heart of business: ethics, power and philosophy*. Dallas: Saybrook.
- Koestenbaum, P. (1991). *Leadership: The inner side of greatness*. Jossey-Bass.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios: cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*. Buenos Aires: Granica.
- Kolhberg, L., Power, F.C. y Higgins, A. (1997). *La educación moral según Lawrence Kohlberg*. Barcelona: Gedisa, S.A.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (2004). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How Leaders gain and lose it. Why people demand it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (1996). *Credibilidad. Cómo los líderes la obtienen y la pierden; y por qué la gente la demanda*. Barcelona: Granica.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003). *Five practices of exemplary leadership*. CA: Jossey Bass.

- Krippendorff, K. (2004). (2ª edic.) *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Kuhnert, K. W & Lewis, C. J. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.
- Lankshear, C. y Knobel, M. (2000). Problemas asociados con la metodología de la investigación cualitativa. *Perfiles educativos*, 87. Recuperado de <http://www.cesu.unam.mx/iresie/revistas/perfiles/perfiles/87-html/Frm.htm>
- Lashway, L. (1996). Liderazgo ético. Recuperado de <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest107.html>
- Lashway, L. et al. (1997). Portrait of a Leader. In Smith, S. C. and Piele, P. K. (Ed.). *School Leadership: Handbook for Excellence*, Third Edition. Eugene, Oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Latorre et al. (2006). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Ediciones Experiencia, S.L.
- Leithwood, K & Jantzi, D. (1990). Transformational Leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(4), 249-280.
- Leithwood, K. & Steinbach, R. (1991). Indicators of Transformational Leadership in the every problem solving of the school administrators. *Journal of personnel Evaluation in Education*, 4(3), 221-244.
- Leithwood, K. (1992). The move toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.
- Leithwood, K. (1993). Contributions of Transformational Leadership to School Restructuring. Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Houston, October, 29-31.
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de educación*, 304 (Mayo-Agosto), 31-60.
- Leithwood, K., Tomlinson, D. & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. In Leithwood, K. et al. (Eds.). *The International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Kluwer Academic Publishers, The Netherlands, p. 785-840.
- Leithwood, K. & Duke, D. L. (1998a). Mapping the conceptual terrain of Leadership: A critical point of departure for cross-cultural studies. *Peabody Journal of Education* 73(2), 31-50.

- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1998b). Distributed Leadership and Student Engagement in School. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA, April.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005). Transformational Leadership. In Davies B. (Edit.). *The essentials of school leadership*. CA Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- León, O. G. y Montero, I. (2010) (3ª edic.). *Métodos de investigación en Psicología y Educación*. Madrid: McGraw Hill.
- Lewis, A. C. (1993). *Leadership Styles*. Arlington, V. A.: American Association of school Administrator.
- Lickona, T. et al. (1997). Eleven Principles of Effective Character Education. *Social Studies Review*, 37(1), 29-31.
- Little, J. W. (1995). Contested Ground: The basis of Teacher Leadership in Two Restructuring High Schools. *The Elementary School Journal*, 96(1), 47-63.
- Llano, A. (1988). Valores dominantes y valores ascendentes en la cultura de la empresa". *Cuadernos del seminario permanente. Empresa y Humanismo*, 8, 65-97.
- Llano, A. (1992). *El humanismo en la empresa*. Madrid: Rialp.
- Llano, A. (1993). Ética empresarial. *AEDIRE*, septiembre, 3-9.
- López, A. (1991). *El conocimiento de los valores*. Navarra: Verbo Divino.
- López, F. J. (1990). La Ética del Management: ¿un signo más de los tiempos de moda?. *ICADE*, 19, 109-137.
- Louis, K. & Marks, H. (1996). Teacher's professional community in restructuring schools. *American Educational Research Journal*, 33(4), 757-789.
- Lozano, J. M. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- Lynn, B. & Murphy, J. (1994). *Ethics in Educational Leadership Programs: An Expanding Role*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Madariaga, M. C, Méndez, M. B. y Santana, C. M. (2003). *La inteligencia emocional y su importancia para un liderazgo efectivo en la gestión de servicios*. (Tesina del Programa Máster en Dirección de Empresas). Universidad del CEMA, Buenos Aires.
- Manz, C. (1993). *Superliderazgo. Cómo enseñar a otros a autoliderarse en la empresa*. Barcelona: Paidós.
- Marco, J. P. & Fox, R. M. (1986). *New directions in ethics. The challenge of applied ethics*. London: Roustledge and Kegan paul.

- Marco, G. S. (2000). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 5. Recuperado de http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/VIII/3_Marco00.pdf
- Marín, M. A. (1987). *Crecimiento personal y desarrollo de valores: un nuevo enfoque educativo*. Valencia: Promolibro.
- May, D., Chan, A.Y.L., Hodges, T.D. & Avolio, B. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247-260.
- Mayordomo, J. L. (2003). La ética como motor de crecimiento de la organización. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 8.
- Mc Farland, L., Senor, L. y Childress, J. (1996). *Liderazgo para el Siglo XXI*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S. A.
- MCMillan J. H y Schumacher, S. (2005) (5ª Edic.). *Investigación educativa. Una introducción conceptual*. Madrid: Pearson Educación.
- Mc Beath, J. (Ed.) (1998). *Effective School Leadership: Responding to Change*. London: Paul Chapman Publishing.
- Medrano, C. y Elexpuru, I. (1998). Valores y Proyecto Educativo del Centro. Una experiencia en secundaria. *Comunidad educativa*, 255, 17-21.
- Melé, D. (Coord.) (1996). Ética en el gobierno de la empresa. V Coloquio de ética empresarial y económica. Navarra: EUNSA.
- Melé, D. (2001). Tres versiones de la ética empresarial. Una nota exploratoria. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*. Recuperado de <http://www.eticaed.org/10.Mel%C3%A901.pdf>
- Melé, D. C. (1999). Para dirigir, servir a las personas. Una aproximación teleológica y filosófica al liderazgo. IX Coloquio de ética empresarial y económica del IESE. Barcelona, 4-5 Noviembre.
- Melé, D. C. (1999). Raíces éticas del Liderazgo. 9º Coloquio de ética empresarial y Económica. Pamplona: EUNSA
- Melendo, T. (1990). *Las claves de la eficacia empresarial*. Madrid: Rialp.
- Mendel, P. C. (1987). *An Investigation of Factors that influence Teacher Morale and Satisfaction with Work Conditions*. (Doctoral Dissertation). Eugene, Oregon: Division of Educational Policy and Management, University of Oregon.
- Méndez, J. M. (Ed.) (2001). *Cómo educar en valores*. Madrid: Síntesis, S. A.
- Mendoca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 (4), 266-276.
- Messick, D. M y Bazerman, M. H. (1997). Liderazgo ético y psicología de la toma de decisiones. *INCAE*, 10(1), 59-74.

- Miklos, E. (1977). Ethical aspects of administrative action: Implications for research and preparation. *Administrator's Notebook*, 26(5), 1-4.
- Millán, J. A. y Narotzky, S. (1995). *Metáforas de la vida cotidiana*. Madrid: Edic. Cátedra.
- Miller, W. C. (1981). Staff morale, School Climate, and Education Productivity. *Educational Leadership* 38(6), March, 483-486.
- Mira, J. J. et al. (2012). Retos para el Gobierno de las universidades en marco de la EEES. *Revista de educación*, 357, 445-465. Recuperado de http://www.revistaeducacion.educacion.es/re357/re357_20.pdf
- Mirón, L. F. & Elliott, R. J. (1994). Moral Leadership in a poststructural era. In Maxcy, S. (Ed.) *Postmodern school leadership: meeting the crisis in educational administration*. Westport, C. T.: Greenwood.
- Mirón, L. F. et al. (2001). In pursuit of the good life: High School Students. Construccions of morality and the implications for educational leadership. *Cultural Studies-Critical methodologies* 1(4).
- Mirón, L. et al. (1999). Moral-ethical Leadership as everyday practice. Paper presented at the annual meeting of the American Education Research association, Montreal, Quebec, Canadá, April 19-23.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994) (2ª edic). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Miserandino, A. (1998). Institutionalizing a vision for diversity. *Educational Horizons*, 76(3), 147-150.
- Moller, G. & Katzenmeyer, M. (Eds.) (1996). *Every teacher as a leader: Realizing the potential of teacher leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Montes, P. y Sebastián, J. (1999). Liderazgo efectivo y liderazgo ético. X Coloquio de ética empresarial y económica. 4 y 5 de Noviembre, Barcelona.
- Moreno, C. M. (2001). El liderazgo ético fundamentado en virtudes. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 6. Recuperado de <http://www.duoc.cl/etica/pdf/fet00/material-apoy/Liderazgo-y-virtudes.pdf>
- Muñoz, M. (Edit.) (1992). *Educación y valores en España. Actas del seminario Comisión Española de la UNESCO*. Madrid: CIDE.
- Mulkeen, T. A. & Tetenbaum, T. J. (1990). Teaching and learning in knowledge organizations: Implications for the preparation of School Administrators. *Journal of Educational Administration*, 28(3), 14-22.
- Murillo, F. J., Barrio, R. y Pérez-Albo, M. J. (1999). *La dirección escolar, análisis e investigación*. Madrid: CIDE.

- Murphy, J. (1993). *Preparing tomorrow's school leaders: Alternative designs*. University Park, PA: University Council for Educational Administration.
- Murphy, J. & Hallinger, P. (1992). The principalship in a era of transformation. *Journal of Educational Administration*, 30(2), 77-88.
- Murray, D. (1997). *Ethics in organizations*. London: Coopers and Lybrand.
- Nelson, S. J. (2000). *Leaders in the crucible: The Moral Voice of College President*. Westport, C. T.: Bergin & Garvey.
- O'Connor, K. & Boles, K. (1992). Assessing the needs of Teacher leaders in Massachussetts. Paper delivered at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA, April.
- O'Connor, J. O., Mumford, M. D., Clifton, T. C., Gessner, T.L. & Connelly, M. S. (1995). Charismatic Leaders and Destructiveness: an historiometric study. *Leadership Quaterly*, 6, 529-555.
- Ogawa, R. T. & Bossert, S. T. (1995). Leadership as an organizational quality. *Educational Quartely*, 31(2), 224-243.
- Ortega, P. (Coord.) (1997). *La educación moral. VI Congreso Interuniversitario de teoría de la educación*. Murcia: Caja Murcia.
- Ortega, P. et al. (2001). *Los valores en la educación*. Barcelona: Ariel.
- Ortiz, J. M. (1995). *La hora de la ética empresarial*. Madrid: McGraw Hill.
- Osses, S. I. e Ibáñez, F. (2006). Investigación cualitativa en educación. Hacia la generación de teoría a través del proceso analítico. *Estudios Pedagógicos XXXII*, nº1, 119-133. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052006000100007&script=sci_arttext
- Otero, O. (1974). *La participación en los centros educativos*. Pamplona: EUNSA, S. A.
- O'Tool, J. (2008). Hablarle claro al poder. En Bennis, W., Goleman, D. y O'Toole, J. *Transparencia*. Barcelona: Alienta Editorial.
- Pajak, E. F. & Glickman, C. D. (1989). Dimension of school improvement. *Educational Leadership*, 46(8), 61-64.
- Papalewis, R. (1988). A case study in organizational culture: Administrator's shared values, perceptions, and beliefs. *Planning and Change*, 19(3), 158-165.
- Parry, K.W. & Proctor-Thomson, S.B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. *Journal of Business Ethics*, 35, 75-96.
- Pauken, P., Kallio, B. R. & Stockard, R. R. (2001). The Ethics of Public School Fiscal and Academic accountability legislation: A multidimensional Analysis. *Journal of School Leadership*, 11(3), 162-181.

- Phillips, N. (1991). The sociology of knowledge. Toward an existencial view of business ethics. *Journal of business ethics*, 10, 787-795.
- Piñuel, J. L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de sociolingüística* 3(1), 1-42.
- Pinnell, P. S. y Eagan, S.C. (1997) Exploring ethical leaderhip. West Virginia University, Recuperado de <http://www.wvu.edu/~exten/infores/pubs/fypubs/wl352.pdf>
- Pious, R. M. (2000). Moral action and Presidential Leadership. *Society*, 37(6), 248, p. 14-16.
- Posner, B. Z. & Schmidt, W. H. (1993). Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*, 12, 341-347.
- Prados, L. (s.f.) La universidad carrera de amigos. Un grupo de Catedráticos denuncia la endogamia de las facultades en la selección del profesorado. Recuperado de <http://www.ucm.es/info/uepei/uni.html>
- Parker, M. (Ed.) (1998). *Ethics & Organizations*. London: Sage Publications.
- Pascual, R. (Coord.) (1988). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea.
- Pascual, R (1987). *Liderazgo y participación: mitos y realidades*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Pellicer, L. O. & Anderson, L. W. (1995). *A Handbook of Teacher Leaders*. Thousand Oaks, C.A.: Corwin Press.
- Pérez, J. A. (1990). *El sentido de los conflictos éticos en el entorno en que opera la empresa*. Madrid: Rialp.
- Pérez, J. A. (1993) (1ª edic). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Pérez, J. A. (1996). *Liderazgo*. Barcelona: Folio.
- Pérez, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*. Bilbao: Deusto.
- Pérez, J. A. (2002) (5ª edic). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1992). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Folio.
- Peters, T. J. et al. (2000). *El nuevo líder*. Bilbao: Professional Management Publications.

- Piñuel, J.L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas de análisis de contenido. *Estudios de sociolingüística*, 3(1), 1-42.
- Ponnu, C. H. & Tennakoon, G. (2009). The association between Ethical Leadership and Employee Outcomes- the Malaysian Case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol. 14 (1). Recuperado de http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol14_no1_pages_21-32.pdf
- Popper, S. H. (1990) (3ª edic.). *Pathways to the humanities in school administration*. Tempe, AZ: University Council for Educational Administration.
- Porta, L. y Silva, M. (2003). *La investigación cualitativa: el análisis de contenido en la investigación educativa*. <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>
- Prat, M. y Arrollo, A. M. (2004). *40 casos de ética empresarial*. Madrid: UPCO servicio de publicaciones de la Universidad de Comillas.
- Purpel, D. (1989). *The moral and Spiritual crisis in education: A curriculum for Justice and compassion in education*. New York: Bergin & Gervy.
- Quintana, J. M. (1998). *Pedagogía axiológica: la educación ante los valores*. Madrid: Dykinson, S. L.
- Quintana, J. M. (1995). *Pedagogía Moral. El desarrollo moral integral*. Madrid: Dykinson, S. L.
- Ramírez, M.S. y Herrán, A. de la (2012). La madurez personal en el desarrollo profesional docente. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación (REICE)*, 10 (3), 25-44. Recuperado de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num3/art2.pdf>
- Reindenbach, R. E. & Robin, D. P. (1990). Toward a the development of a multidimensional scale for improving evaluation of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 9, 639-653.
- Reindenbach, R., Robin, D. P. & Dawson, L. (1991). An application and extension of multidimensional ethics scale to selected marketing practices and marketing groups. *Journal of the academy of marketing science*, 19, 83-92.
- Richards, L. (2006). *Handling qualitative data: A practical guide*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Riesco, M. (1998). Naturaleza y gestión del cambio en las instituciones educativas. En *Cambio Educativo: Presente y Futuro. VII Congreso Nacional de Teoría de la Educación*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Riesco, M. (2002). Espacios Europeos para la innovación. *Educación y Futuro Digital*, 1-8.

- Riesco, M. (2004). Modelo Integrado-Situacional (MIS) para gestionar conocimiento en ámbitos empresariales. *Sociedad y Utopía*, 273-292.
- Riesco, M. (2006) ¿Aprende también la universidad? *Planeación y evaluación educativa*, 36, 3-10. México: UNAM.
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Riesco, M. (2007). La universidad como organización ante el Espacio Europeo de Educación Superior: adaptación, innovación y complejidad. *Educación y Futuro*, 16, 153-178.
- Riesco (2007). *Condiciones de trabajo y salud laboral de los docentes en el ámbito de las Escuelas Católicas de Madrid*. Madrid: SM, CCS.
- Riesco, M. (2012a). Cómo generar proyectos universitarios innovadores, ilusionantes y duraderos. En Herrán, A. y Paredes, J. (2012). *Promover el cambio pedagógico en la universidad*. Madrid: Pirámide.
- Riesco, M. (2012b). *Realidades y desafíos de las universidades en la sociedad del conocimiento. Hacia una Universidad Inteligente*. XIX Congreso Internacional sobre Educación, Ciencia y Tecnología. Monterrey, México: FIME / Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Riesco, M. (2012c). La investigación cualitativa. En Quintanal, J. y García, B. (Coord.). *Fundamentos básicos de metodología de investigación cualitativa*. Madrid: CCS, 93-134.
- Rincón del, D. et al. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson, S. L.
- Rockeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rockeach, M. (1979). *Understanding human values: individual and societal*. New York: Free Press.
- Roepke, W. J. (1995). Morality as a Yardstick of Educational Leadership. *Journalism and Mass Communication Educator*, 50(2), 71-76.
- Rosenthal, R. B. & Buchholz, R. A. (2002). *Rethinking business ethics. A pragmatic approach*. New York: Oxford University Press.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-first century*. New York: Praeger.
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications , Inc.
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research. Understanding qualitative research*. New York: Oxford University Press.
- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de investigación*. Mexico: Prentice Hall (316al)

- Samaranch, F. (1986). *Aristóteles: obras del alma. Ética Nicomaquea. Ética Eudemiana. Política. Constitución de Atenas*. Madrid: Unigraf S.A.
- Sapre Padmakar, M. and Ranade Mridula, D. (2001). Moral Leadership in education: An Indian Perspective. *International Journal of Leadership in Education*, 4(4). Oct/Dec, 367-381.
- Sarason, S. B. (1997). *How School might be governed and Why*. New York: Teacher College Press.
- Saratxaga, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional*. Madrid: Pearson Educación, S. A.
- Sashkin, M. (1999). *Cómo llegar a ser un líder con visión de futuro*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Sashkin, M. (2001). *El líder visionario: Cuestionario sobre la conducta del líder*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.
- Schargel, F. P. (1996). *Cómo transformar la educación a través de la gestión de la calidad total. Guía práctica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schwahn, C. J. & Spady, W. G. (1998). *Total Leaders: Applying the best future-focused change strategies to education*. Arlington, VA: American Association of School Administration.
- Schwartz, S. H. & Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and Structure of values. *Journal of cross cultural Psychology*, 26, 92-123.
- Seashore-Louis, K., Kruse, S., et al.(1996). Putting Teachers at the Center of the reform: Learning Schools and Professional Communities. *Bulletin*, May, 10-21.
- Selle, A. (2001). *Liderazgo de la nueva calidad. ISO 9000: 2000* Barcelona: Gestión 2000.
- Sendagorta, E. (2008). El humanismo en el liderazgo empresarial. *Revista Humanismo y Empresa*, 11 (2), 11-32.
- Senge, P. M. (1990). The leader's New Work: Building Learning Organization. *Sloan Management Review*, fall, 7-23.
- Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. (1971). *Emerging Patterns of Supervision: Human Perspectives*. NY: Mc Graw-Hill Book Company.
- Sergiovanni, T. J. (1980). A social humanities view of educational policy and administration. *Educational Administration Quartely*, 16(1), 1-19.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and Excellence in Schooling. *Educational Leadership*, February, 4-13.

- Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship. A Reflective Practice perspective*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1990). Adding Value to Leadership gets extraordinary results. *Educational Leadership*, 47(8), 23-27.
- Sergiovanni, T. J. (1991). The dark side of professionalism in educational administration. *Phi Delta Kappan*, 72(7), 521-526.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Value-added Leadership*. San Diego, C. A.: Harcourt, Brace, Jovanovich College Division.
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Building Community in Schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1996a). *Leadership for the school house: how is it different?; Why is important?*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1996b). Moral Leadership. *Educational Administrator Quarterly*, 32, Feb., 160-164.
- Sergiovanni, T. J. (1999). *The lifeworld of leadership: creating culture, community, and personal*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1999). Refocusing Leadership to build community. *High School Magazine*, 7(1), 12-15.
- Sergiovanni, T. J. (2000a). *The principalship: a reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (2000b). Standards and the lifeworld of Leadership. *School Administrator*, 57(8), 6-12.
- Sergiovanni, T. J. & Smith, C. J. (2000c). The lifeworld of Leadership. *American Secondary Education*, 28(4), 39-41.
- Sergiovanni, T. J. & Starrat R. J. (2002). *Supervision: a redefinition*. Mc Graw Hill.
- Shapiro, J. P. & Stefkovich, J. A. (2005) (2ª Edic.). *Ethical Leadership and decisión making in education*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Sichel, B. A. (1993). Ethics Committees and Teacher Ethics. In Kenneth, S. and Ternasky, P. (Eds.) *Ethics for Professionals in Education: Perspectives for Preparation and Practice*, p. 162-175. New York: Teachers College Press.
- Silceo A., García-Angulo, B. y Silceo, F. (2001). *Liderazgo: el don del servicio*. Mc Graw Hill Interamericana de México.
- Silverman, D. (2006) (3ª edic.). *Interpreting qualitative data*. London: SAGE publications.

- Sinclair, A. (1993). Approaches to organizational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12, 63-73.
- Smylie, M. A. & Browlee, J. C.(1992). Teachers Leaders and Their Principals: Exploring the Development of New Working Relationships. *Educational Administration Quartely*, 28(2), 150-184.
- Smylie, M. A. (1995). New Perspective on Teacher Leadership. *The elementary School Journal*, 96(1), 3-7.
- Smyth, W. J. (1986). *Leadership and Pedagogy*. Victoria: Deakin University Press.
- Smyth, W. J. (1991). *Teachers as collaborative learners: challenging dominant forms of supervision*. Milton Keynes: Open University Press.
- Sola, P. A. (Ed.). *Ethics, education and administrative decision: A book of readings*. New York: Peter Lang.
- Solomon, R. C. (1992). Corporate roles, personal virtues, an Aristotelian approach to business ethics. *Business Ethics Quartely*, Vol. 2/3, 317-339.
- Solomon, R. C. (1998). Ethical Leadership, Emotions, and Trust: Beyond "Charisma". En Ciulla, J. (Ed.): *Ethics in the heart of leadeship*. New York: Praeger.
- Solomon, R. C. (1999). *A better way to think about business. How personal integrity leads to corporate success*. Oxford: Oxford University press.
- Solomon, R. C. (2000). *Nuevas reflexiones a cerca de las organizaciones de negocios. El éxito basado en la integridad de las personas*. Oxford: University Press.
- Sonnenfeld, A. (2010). *Liderazgo ético. La sabiduría de decidir bien*. Madrid: Ediciones Encuentro, S. A. y Nueva Revista.
- Smyth, W. J. (1989). *Teoría crítica de la administración educativa*. Valencia: Servei de Publicacions. Universitat València.
- Spears, L.C. (1998). Servant leadership. *Executive Excellence*, 15 (7), 11.
- Starratt, R. J. (1991). Building an Ethical School: Theory for Practice in Educational Leadership. *Educational Administration Quartely*, 27(2), 185-202.
- Starratt, R. J. (1995). *Leaders with vision: The Quest for School Renewal*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Starrat, R. J. (2004). Ethical leadership. Jossey Bass. Incompleto. Buscar libro (artículo: becoming moral).
- Starrat, R. J. (2005). Ethical Leadership. In Davies B. *The essentials of school leadership*. CA Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Starratt, R. J. (2005). Responsibility as an educational leader. The Educational Forum. Winter 2005. Vol. 69, 124-133.

- Stata, R. (1989). Organizational learning: The keys to management innovation. *Sloan Management Review*, Reprint Series, 30(3), 63-74.
- Stead, W. E., Worrell, D. L. & Stead, J. G. (1990). An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organization". *Journal of business ethics*, Vol. 9(3), 233-242.
- Stevens, R. E., Harris, J. & Willianson, S. (1993). A comparison of ethical evaluation of business school faculty and students: a pilot study. *Journal of business ethics*, 12 (8), 611-619.
- Stogdill, M. R. (1974). *Handbook of leadership: a survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Stogdill, M. R. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Stodgill, M. R. (1994). Personal factors associated with leadership. A survey of the literature. *Journal of psychology*, 25, 35-71.
- Strike, K. A. And Ternasky, L. P. (Eds.). *Ethics for professional in education: Perspectives for preparation and practice*. New York: Teachers College Press.
- Strike, K.A., Haller, E. J. & Soltis, J. F. (1988). *The ethics of School administration*, NYC, NY: Teachers College Press, Columbia University.
- Sumantra, G. y Barlett, C. (1998). *El nuevo papel de la iniciativa individual en la empresa: una innovadora y fundamental aportación del managment del futuro*. Barcelona: Paidós.
- Thomas, B. R. (1990). The School as a moral learning community. In Goodlad, J. & Sirotnik, K. A. (Eds.). *The moral dimmensions of teaching.*, p. 266-295. San Francisco: Jossey- Bass.
- Thomson, S. D. (1992). *School leadership*. California: Corwin Press.
- Tierney, P. E. (1998). *Ética empresarial. Guía para directivos*. Madrid: Griker and asociados.
- Tichy, N. & Devanna, M. A. (1986). *The transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Tichy, N. & Devanna, M. A. (1990) (2ª edic). *The transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decisión making in organizations: a person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- Treviño, L. K. (1992). Moral reasoning and business ethics, implications for research education and management. *Journal of business ethics*, 11, 445-459.

- Treviño, L. K., Butterfield, K.D., & McCabe, D.L. (1998). The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8 (3), 447-476.
- Treviño, L. K., Hartman, L.P. & Brown, M (2000). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128-142.
- Treviño, L. K, Brown, M. E. & Pincus, L. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite". *Human relations*, 56 (1), 5-37.
- Treviño, L.K, Brown, M. E. & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human decision Process*, 97, 117-134.
- Treviño, L. K. & Brown, M. E. (2006). Ethical Leadership: a review and future directions. *The leadership Quarterly*, 17 (6), 595-616.
- Tuleja, T. (1987). *Más allá de la cuenta de resultados*. Barcelona: Plaza Janés.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V. & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87, 304-311.
- Tyak, D. B. & Hansont, E. (1982). *Managers of virtue: Public School Leadership in America, 1820-1980*. New York: Basic Books.
- Tyrrell, F & Stine, D. O. (1997). Transformational Leaders for new Organizations. *Thrust for Educational Leadership*, 27, 34-35.
- Valentine, S. et al. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41 (4), 349-360.
- Vélaz, J. I. (1996). *Los motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Vidal, M. (1990). Paradigma de ética razonable para la empresa. Exigencias básicas del discurso ético sobre la actividad empresarial. *ICADE*, 19, 13.
- Vilallonga, M. (Coord.) (2003). *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo. Fundamentos y práctica del coaching*. Barcelona: Ariel.
- Villa, A. (Coord.) (1990). *La dirección factor clave de la calidad educativa: Actas del I Congreso Internacional sobre dirección de centros docentes*. Bilbao: Mensajero.
- Villa, A., Pascual, R. y Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las Comunidades Autónomas Vascas y Castilla-León*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.

- Villa, A. (Coord.) (1996). *Dirección participativa y evaluación de centros. II Congreso Internacional sobre dirección de centros docentes*. ICE, Bilbao: Mensajero.
- Villa, A. et al. (1998). *Principales dificultades de la dirección en los primeros años de ejercicio*. Bilbao: Mensajero.
- Villa, A. (Coord.) (2000) *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de centros educativos*. Universidad de Deusto: Bilbao.
- Vilorio, E. (s.f.). Endogamia universitaria. Observatorio Académico Universitario de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC). Recuperado de <http://red-academica.net/observatorio-academico/2010/10/28/endogamia-universitaria/>
- Vroom, V. H. y Jago, A. G. (1990). *El nuevo Liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos, S. A.
- Warren, B. & Nanus, B. (1985). *Leaders*. Harper and Row.
- Warren, B. & Nanus, B. (2001). *Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Warren, B. G. (Ed.) (2002). *El futuro del Liderazgo: los pensadores más brillantes de hoy escriben para los directores de mañana*. Bilbao: Deusto.
- Warren, B. G. (2001). *Liderazgo en tiempos de cambio*. Bilbao: Deusto.
- Warnock, M. (1998). *An intelligent person's guide to Ethics*. Duckworth.
- Wasley, P. A. (1991). *Teachers Who lead: The Rhetoric of Reform and the Realities of Practice*. New York: Teachers College Press.
- Washington, R. & Hoyt, F. W. (1976). Positive Teacher Morale: The Principal's Responsibility. *NASSP Bulletin*, 60, 399, April, 4-6.
- Waters, J. A. & Bird, F. (1987). The moral dimension of organizational culture. *Journal of business ethics*, 6, 15-22.
- Weber, J. (1989). Managers and Moral Meaning: An exploratory Look at Managers' Responses to Moral Dilemmas. *Proceedings of the Academy Management (Washington D.C: Academy of Management Review)*, p. 333-337.
- Weis, J. W. (2006) (4ª edic.). *Ética en los negocios. Un enfoque de administración de los stakeholders y de casos*. Thomson: Madrid.
- West, M., Jackson, D., Harris, A. & Hopkins, D. (2000). Leadership for school improvement. In Riley, K. & Seashore, L. *Leadership for Change*. London, Routledge Falmer Press.
- West, S. (1993). *Educational Values for School Leadership*. London: Kogan Page.

- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Wong Kam Cheung (1998). Culture and moral leadership in education. *Peabody Journal of Education*, 73 (2), 106-125.
- Yukl, G. (2008) (6ª edic.). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson educación.
- Zaleznik, A. (1991). *La mística del management*. Barcelona: Grijalbo.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different?. *Harvard Business Review*, 67-78.

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario de validación del marco teórico

ANEXO 2. Protocolo entrevista (Consejos Sociales)

ANEXO 3. Protocolo entrevista (Consejos de Gobierno/ Equipos directivos)

ANEXO 4. Tablas de matrices cualitativas de datos

ANEXO 5. Catálogo de virtudes morales (Solomon, 2000)

Tabla A. Concepto de liderazgo ético: la finalidad trascendente del liderazgo ético

Tabla B. Sistema de valores y principios éticos asociados al concepto de liderazgo ético.

Tabla C. Proceso de toma de decisiones éticas

Tabla D. Otras variables asociadas al concepto de liderazgo ético.

Tabla E. Justicia en la composición de los órganos de gobierno universitarios

Tabla F. Características psico-afectivas del líder ético

Tabla G. Habilidades y conocimientos técnicos

Tabla H. Estilo participativo en la gestión universitaria

Tabla I. Autopercepción positiva del ejercicio de liderazgo ético

Tabla J. Contribución al desarrollo de un clima ético

Tabla K. Problemas en la estructura y composición de los Consejos Sociales

Tabla L. Necesidad de medios, recursos y personal en los Consejos Sociales

Tabla M. Problemas asociados a la gestión universitaria: críticas al sistema de gobernanza de las universidades públicas

Tabla N. Variables internas y externas que facilitan y obstaculizan el ejercicio de liderazgo ético de dirigentes de Consejos Sociales

Tabla Ñ. Variables internas y externas que limitan y facilitan el ejercicio del liderazgo ético de dirigentes de universidades privadas

Tabla O. Problema de la endogamia universitaria

Tabla P. Problema de la escasa capacidad ejecutiva de los dirigentes de universidades públicas.

Tabla Q. Otros problemas asociados a la gestión de universidades públicas

Tabla R. Variables internas y externas que facilitan o limitan el ejercicio del liderazgo ético de dirigentes de Consejos de Gobierno

ANEXO 1. CUESTIONARIO-VALIDACIÓN MARCO TEÓRICO ENVIADO A LOS EXPERTOS

MIEMBROS DEL COMITÉ DE EXPERTOS

D. Doménec Melé – IESE-

D. José María Ortiz Ibarz- Universidad Francisco de Vitoria-

D. Tomás González – Universidad de Valencia-

D. Alfred Sonnenfeld- Universidad Internacional de la Rioja-

Objetivos del Comité de Expertos

Queríamos agradecer, en primer lugar, su colaboración con esta tesis doctoral sobre liderazgo ético en universidades españolas. El Comité de Expertos se ha constituido para cumplir con un triple **objetivo**:

- Confirmar con sus miembros el grado de claridad, pertinencia y acuerdo con relación a las afirmaciones, variables y dimensiones objeto de estudio.
- Analizar aquellos conceptos, ideas y observaciones que cada integrante considere necesario aportar.
- Hacer una estimación global de la calidad del diseño general de las entrevistas y recoger propuestas sobre nuevas categorías o preguntas que no se han tenido presente en la investigación.

Selección de los miembros del Comité

Para este Comité se han seleccionado Profesionales del mundo académico que han influido de manera decisiva en el desarrollo del marco teórico de la Tesis, es decir, **Expertos en el área de gestión educativa y ética empresarial**. También se ha tenido en cuenta que muchos de ustedes forman o han formado parte de Consejos de Gobierno y Equipos Directivos de organizaciones universitarias, esto supone para nosotros un valor añadido a la hora de aportar una visión más realista y ajustada del contexto objeto de estudio.

Estructura del documento

El presente documento contiene dos apartados generales y cinco ejercicios a desarrollar. Es importante ir cumplimentando cada apartado **en el orden presentado**. En todas las afirmaciones se dispone de un apartado de **observaciones/formulación alternativa** donde ustedes pueden especificar aquellas cuestiones que necesiten aclarar, complementar o aportar. Si existen dificultades en la cumplimentación del documento (por su diseño, por su estructura, etc.), les rogamos, se pongan en contacto con nosotros para aclararles todo aquello que sea necesario.

Cada miembro debe evaluar las siguientes dimensiones:

- d- Grado de acuerdo: ¿Hasta qué punto Vd. está de acuerdo con el contenido de la afirmación?
- e- Nivel de claridad: ¿La afirmación es clara y se entiende bien?
- f- Nivel de pertinencia: ¿Hasta qué punto cree que este tema debe incluirse en una Tesis Doctoral sobre liderazgo ético?

En el **apartado primero** se desarrolla una revisión del marco teórico de la tesis a través de una serie de afirmaciones que recogen los conceptos y variables más importantes objeto de estudio (las afirmaciones están en negrita y las dimensiones y variables, en azul).

En el **segundo apartado** figuran las *categorías* y preguntas que vamos a tener en cuenta para conducir las *entrevistas*. Se les pide que analicen si las categorías y los interrogantes propuestos son, desde su criterio, claros y pertinentes. De igual manera, sería interesante para la investigación que nos aportaran sus ideas sobre aquellas

cuestiones que no se han recogido en el guión de la entrevista y que deberían contemplarse en esta fase cualitativa de la investigación, teniendo en cuenta la muestra participantes (Rectores, Vicerrectores, Secretarios Generales, Gerentes, Presidentes de Consejos Sociales, etc.)

En último lugar, hemos incluido al final de documento un **glosario (anexo)** para facilitar una comprensión unívoca de algunos términos de la investigación. Las palabras que contienen este símbolo (*) indican que se encuentran recogidas en este anexo. De igual manera, al final de documento se recoge la **bibliografía** citada a lo largo del documento.

Cumplimentación y envío del documento

Hemos calculado que el proceso de cumplimentación y desarrollo del documento puede suponerles **una hora** de su tiempo (esto varía en función del detalle en el que quieran profundizar). El documento, una vez cumplimentado, lo enviarán por e-mail a la dirección: sofiabenk@yahoo.es, especificando en el enunciado: “*documento de expertos cumplimentado*”. Si para Vds. es más cómodo rellenar el documento una vez impreso y prefieren enviarlo por correo postal (certificado) estos son los datos de contacto:

A/A. Agustín de la Herrán Gascón
Despacho I-315
Facultad de Formación de Profesorado y Educación
Universidad Autónoma de Madrid
Campus Cantoblanco
29049
Madrid

Confidencialidad y envío de conclusiones

Una vez recogidas y analizadas sus valoraciones y apreciaciones, se realizará un “**informe final de expertos**”, que contendrá el análisis global de las conclusiones y correcciones aportadas por todos ustedes. Si para Vds. este documento es de interés, se lo haremos llegar sin falta (previa petición por su parte).

El informe que se realice será de *carácter **general y confidencial***, preservando el anonimato de las respuestas que cada uno ha valorado.

Las **conclusiones de la Tesis Doctoral** se las enviaremos igualmente a todos ustedes vía e-mail.

Muchas gracias por su colaboración.

Sofía Unda
sofiabenk@yahoo.es

PARTE I. REVISIÓN DEL MARCO TEÓRICO- CONCEPTUACIÓN Y DIMENSIONAMIENTO-

A continuación, se expresan algunas afirmaciones. Por favor, indique su grado de **acuerdo**, así como el nivel de **claridad** de las afirmaciones enunciadas, dando una valoración de 1 (menor puntuación) al 5 (máxima puntuación). También, señale el grado de **pertinencia** de cada afirmación (muy pertinente-pertinente-poco pertinente), Puede marcar la respuesta adecuada con un color.

PUNTUACIÓN NIVEL DE ACUERDO: 1= Totalmente en desacuerdo / 2= En desacuerdo / 3= De acuerdo/ 4= Bastante de acuerdo/ 5= Totalmente de acuerdo
PUNTUACIÓN NIVEL DE CLARIDAD: 1= Nada claro / 2= Poco claro / 3= Suficientemente claro/ 4= Bastante claro / 5= Muy claro

EJERCICIO 1 – CONCEPTOS GENERALES-

AFIRMACIONES	Grado de acuerdo	Nivel de Claridad	Nivel de pertinencia
CONCEPTO DE LIDERAZGO ÉTICO (L.E.) El Liderazgo ético es un proceso de influencia responsable y eficaz basado en un <i>equilibrio motivacional</i> del líder (*), así como en un firme compromiso por alcanzar <i>propósitos éticos</i> cada vez más elevados. Observaciones/Formulación alternativa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
FINALIDAD DEL L.E.- persigue una <u>triple finalidad</u> : a) garantizar el cumplimiento de los principios de <i>justicia, equidad, participación, respeto a la dignidad humana y bienestar</i> de los miembros de la organización (ética), b) contribuir a la permanente adaptación, mejora y supervivencia de la organización a largo plazo (eficacia), c) participar activamente en diversas actividades e iniciativas que promuevan un desarrollo social (dimensión social). Observaciones/Formulación alternativa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
EFICACIA- Considero que la eficacia en el liderazgo es un factor relevante para hablar de ética en el liderazgo. En este sentido, uno de los fines del liderazgo ético a un nivel organizativo es ser eficaz para garantizar el desarrollo, supervivencia y evolución de los sistemas. Observaciones/Formulación alternativa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
EJEMPLO- En mi opinión un directivo que no da ejemplo con lo que predica, no puede ejercer un liderazgo ético. Observaciones/Formulación alternativa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente

AFIRMACIONES	Grado de acuerdo	Nivel de Claridad	Nivel de pertinencia
REALISMO MODERADO (Doménec Melé) – El liderazgo ético puede entenderse dentro del enfoque de ética empresarial denominado como “ <i>Realismo Moderado</i> ”, donde la ética es parte integrante de toda acción, en la medida en que ésta incide en quien la realiza y contribuye o dificulta el logro de la excelencia humana.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
COHERENCIA VALORES- ACCIÓN- La coherencia personal es el eje vertebrador del liderazgo ético. Si uno no muestra coherencia entre sus valores y sus acciones, no demuestra en realidad una ética en su liderazgo. En este sentido, los valores y su vivencia personal serán un ingrediente fundamental en el ejercicio del liderazgo ético.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
COHERENCIA VIDA PERSONAL- (FAMILIAR- SOCIAL-PROFESIONAL)- Un líder ético demuestra coherencia ética en todas las facetas de su vida: profesional, social, familiar, etc. y conduce su vida de manera ética, independientemente del ámbito donde se desenvuelva. Si hubiera incongruencia ética entre los ámbitos vitales del líder, la credibilidad del líder en su trabajo se vería afectada muy negativamente.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
DIMENSIÓN PERSONAL- El liderazgo ético pasa por la capacidad de autocontrol, autoconocimiento y autorregulación de uno mismo. Si uno no es capaz de autogestionarse es muy difícil que los demás le consideren un líder.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
DIMENSIÓN SOCIAL. Un auténtico líder ético conoce las relaciones y sucesos que definen el panorama social. Es un profesional con inquietud y curiosidad por conocer cómo los cambios sociales afectan a las organizaciones e instituciones. También posee una gran conciencia social, ya que es consciente del importante papel que juegan las organizaciones en el desarrollo social. Por ello, se puede decir que el liderazgo ético se caracteriza principalmente por una visión holística y crítica de la realidad social.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA- Un líder ético conoce la dinámica del día a día, las personas y la estructura de la organización (los procesos de comunicación, el organigrama y mapa de procesos). En este sentido, posee una visión realista y global de la organización y conoce en profundidad las necesidades, cuellos de botella y retos que le permitan alcanzar su excelencia.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
EQUIDAD- Es tan injusto un líder que trata a todos por igual, como un líder que discrimina sistemáticamente a alguien del equipo o de la organización. Para hablar de justicia en el proceso de liderazgo, el líder debe conocer con exactitud las características de la situación, la particularidad del contexto y de cada persona. Sólo desde un profundo conocimiento de la diferencia, las decisiones pueden ser justas y equitativas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			

AFIRMACIONES	Grado de acuerdo	Nivel de claridad	Nivel de pertinencia
NEUTRAL ETHICAL LEADERSHIP (*) (ESTILO NEUTRO DE LIDERAZGO ÉTICO) - Para muchos profesionales, la ética en el proceso de liderazgo consiste en hacer que los resultados sean lo más eficientes y productivos posibles en beneficio de la organización. La sensibilidad ética del directivo no puede ser un factor que limite dicho propósito.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
DESARROLLO DEL CARÁCTER ÉTICO - El liderazgo ético se fundamenta en el ejercicio y hábito de la virtud. Sólo hay una manera de desarrollar el carácter ético de un individuo que es mediante el ejercicio o práctica de las virtudes morales como, por ejemplo: la justicia, fortaleza, templanza, prudencia y magnanimidad, entre otras.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD - Uno de los mayores retos del liderazgo ético es gestionar la diversidad de la organización, en cuanto a intereses, características y motivaciones individuales. En este sentido, una de las tareas más complejas para el líder consiste en alinear dicha diversidad con los intereses comunes y los objetivos globales de la organización.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			

EJERCICIO 2- ¿Está Vd. de acuerdo en que LOS LÍDERES ÉTICOS...?

ÍTEMS (ELS – Ethical Leadership Scale- TREVIÑO, 2005)	Grado de acuerdo	Nivel de Claridad	Nivel de pertinencia
1. Conducen su vida personal de una manera ética.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> Muy Pertinente <input type="checkbox"/> Pertinente <input type="checkbox"/> Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
2. Consideran que el éxito no se mide sólo a través de los resultados, sino que también tienen en cuenta el proceso o la manera en que éstos se alcanzan.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> Muy Pertinente <input type="checkbox"/> Pertinente <input type="checkbox"/> Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
3. Escuchan lo que los empleados tienen que decir.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> Muy Pertinente <input type="checkbox"/> Pertinente <input type="checkbox"/> Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
4. Imponen una disciplina a aquellos empleados que han violado los estándares éticos de la organización.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> Muy Pertinente <input type="checkbox"/> Pertinente <input type="checkbox"/> Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
5. Son justos y toman decisiones equilibradas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> Muy Pertinente <input type="checkbox"/> Pertinente <input type="checkbox"/> Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
6. Son dignos de confianza.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> Muy Pertinente <input type="checkbox"/> Pertinente <input type="checkbox"/> Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
7. Discuten con los empleados sobre cuestiones relacionadas con la ética organizativa y valores.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> Muy Pertinente <input type="checkbox"/> Pertinente <input type="checkbox"/> Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
8. Exponen claramente ejemplos sobre cómo ser éticos y hacer las cosas correctamente en la organización.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> Muy Pertinente <input type="checkbox"/> Pertinente <input type="checkbox"/> Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
9. Tienen en mente los intereses de los empleados.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> Muy Pertinente <input type="checkbox"/> Pertinente <input type="checkbox"/> Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			
10. En el proceso de toma de decisiones siempre preguntan a sus colaboradores sobre la mejor manera de hacer las cosas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> Muy Pertinente <input type="checkbox"/> Pertinente <input type="checkbox"/> Poco pertinente
Observaciones/Formulación alternativa			

DIMENSIONES Y NIVELES DE EJERCICIO DE LIDERAZGO ÉTICO

A continuación, evalúe globalmente el grado de acuerdo, nivel de claridad y pertinencia de las cuatro dimensiones que componen nuestro modelo de liderazgo ético (técnica/psicoafectiva/formativa/ética)⁴⁵ (marcadas en color azul) he introduzca todas aquellas observaciones que considere de interés. También, indique el grado de acuerdo y claridad de cada afirmación (aparecen en color negro)

-EJERCICIO 3- DIMENSIONES DEL LIDERAZGO ÉTICO

1. DIMENSIÓN TÉCNICA

AFIRMACIONES/VARIABLES	GRADO DE ACUERDO	NIVEL DE CLARIDAD	NIVEL DE PERTINENCIA
NATURALEZA- La sustancia del liderazgo (Zaleznik, 1991) o la garantía de un liderazgo competente se convierte en una dimensión esencial para garantizar la credibilidad del líder. Nadie confiaría en un profesional con un deficiente nivel formativo, en cuanto a conocimientos, habilidades, competencias y capacidades técnicas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
V1-HABILIDADES/CAPACIDADES TÉCNICAS (GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
N-P ⁴⁶ - La formación general previa del directivo (educación formal recibida antes de desempeñar un cargo) y la formación complementaria recibida a lo largo de su carrera profesional, habilitan al profesional a desarrollar un liderazgo de mayor calidad. El acervo formativo de un directivo es una variable que afecta a la calidad del ejercicio del liderazgo ético.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-R/G-Considero que ser experto a nivel técnico en las cuestiones que uno dirige, es una variable necesaria para garantizar la credibilidad del líder.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-O-S-Creo que todo líder tiene un compromiso con el desarrollo técnico de las organizaciones y sociedades. Un auténtico liderazgo ético, se compromete necesariamente con fines que desarrollan el conocimiento en ambos niveles (social y organizativo).	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Observaciones V1:			
V2-HABILIDADES GERENCIALES (ESTILO TRANSACCIONAL Y HABILIDADES DIRECTIVAS)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
N-G-ESTILO TRANSACCIONAL (*)- La dimensión transaccional del liderazgo es un ingrediente necesario para concebir un liderazgo ético. Establecer con claridad las reglas del juego e intervenir cuando existe una desviación con relación a los estándares y parámetros de trabajo iniciales, son tareas que pueden asociarse a un estilo ético de liderazgo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-G-DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (*)-Considero que es necesario supervisar el óptimo desarrollo de las tareas durante todo el proceso (no sólo en el resultado final) actuando en el caso de que sea necesario. Un indicador de liderazgo ético es el desarrollo de conductas proactivas en el trabajo (actuar antes de que un problema ocurra).	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-G/O-COMUNICACIÓN-Un líder ético se esfuerza en desarrollar procesos de comunicación claros y fluidos con el fin de informar permanentemente a los seguidores sobre la política de recursos humanos interna, objetivos individuales y grupales, sistemas de remuneración e incentivos, cultura interna, códigos éticos, sistemas de penalización, etc.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

⁴⁵ El MMCLE está basado en el modelo propuesto por **Guillén, M. y González, T.** (1995, 2000) en donde se incluyen las dimensiones: Técnica, psico-emotiva y ética. El MMCLE lo amplía incluyendo la dimensión formativa.

⁴⁶ Todas las letras que se especifican antes de cada variable indican los niveles de aplicación de liderazgo ético (Personal, Relacional, Gerencial, Organizativo y Social)

AFIRMACIONES/VARIABLES	GRADO DE ACUERDO	NIVEL DE CLARIDAD	NIVEL DE PERTINENCIA
N-G- SEGUIMIENTO -El seguimiento y asesoramiento personalizado a cada miembro del equipo es importante para saber que las tareas han sido entendidas perfectamente. Un líder ético orienta de manera continua a sus seguidores con el fin de que tengan éxito en el desarrollo de las tareas encomendadas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-G- DELEGAR - Un líder ético delega responsablemente el trabajo en el conjunto del equipo realizando un seguimiento sistemático con el fin de analizar la calidad el trabajo, así como el grado de cumplimiento de objetivos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-G- PROC. EVALUACIÓN - líder ético toma decisiones a partir de datos objetivos que resultan de las evaluaciones sistemáticas que se desarrollan en su área de actividad (rendimiento, objetivos del plan de acción, satisfacción, etc.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-G/O –VIOLACIÓN ESTÁNDARES ÉTICOS - Penalizar con firmeza aquellas conductas que no se ajustan a los estándares éticos de la organización, es una de las principales tareas que debe desarrollar un líder ético.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Observaciones V2:			
V-3-EXPERIENCIA PROFESIONAL	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
N-P- EXPERIENCIA PREVIA - La experiencia previa en otros cargos diferentes al desempeñado actualmente por el directivo puede afectar al desarrollo ético del profesional. Es decir, a mayor experiencia profesional previa (independientemente de que sea en el mismo cargo), mayor ejercicio de un liderazgo ético.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-P- EXPERIENCIA EN EL CARGO - La experiencia del directivo en su puesto de trabajo es un indicador que garantiza un mayor desarrollo ético profesional. Esto es, cuantos más años vinculado al mismo cargo (familiarizado con los conflictos y naturaleza de tal posición), más capacidad para ejercer adecuadamente un liderazgo ético.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-P- RAZONAMIENTO ÉTICO Y DESARROLLO MORAL - Un directivo con una dilatada experiencia profesional ha adquirido la capacidad de razonar en niveles de razonamiento ético elevados (fase postconvencional/etapa 6 de Kohlberg) (*). En este sentido, podemos decir que la calidad del razonamiento moral de un directivo puede influir en su conducta ética.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-G- EXPERIENCIA EN GESTIÓN DE EQUIPOS -Un directivo que nunca ha gestionado equipos difícilmente puede entender lo que implica el ejercicio de un liderazgo ético en la organización.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Observaciones V3:			

2. DIMENSIÓN PSICOAFECTIVA

AFIRMACIONES	GRADO DE ACUERDO	NIVEL DE CLARIDAD	NIVEL DE PERTINENCIA
NATURALEZA- El liderazgo es un proceso básicamente emocional. La gestión de las emociones en el ejercicio del liderazgo ético juega un papel fundamental.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
V-4-LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (*) N-G-O	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
El estilo transformacional del liderazgo explica la conducta de un líder ético. Un líder transformacional es en esencia un líder ético.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL- Uno de los aspectos más importantes del liderazgo ético radica en tomar tiempo para prestar una atención individualizada a cada miembro del equipo, apostando por su desarrollo permanente.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- INFLUENCIA IDEALIZADA- El líder ético establece una visión inspiradora de la organización y gestiona su actividad teniendo en cuenta unos elevados estándares éticos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- ESTIMULACION INTELECTUAL –Un líder ético desarrolla el valor de la innovación y la creatividad, estimulando la necesidad de reflexionar sobre diferentes maneras de dar respuesta a problemáticas y necesidades específicas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL- Un líder ético inspira y motiva a los miembros de su equipo consiguiendo que éstos alcancen altos niveles de rendimiento y actividad.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- TOLERANCIA PSICOLÓGICA- El líder ético es un profesional con sentido del humor que admite las críticas y aprende constructivamente de los errores. Es un profesional con una alta tolerancia psicológica para afrontar situaciones adversas y conflictivas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- ESFUERZO EXTRA- Un líder ético consigue hacer que las personas hagan un esfuerzo extraordinario que vaya más allá de los objetivos previamente acordados. Detecta nuevas potencialidades y talentos entre las personas que dirige.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Observaciones V4:			
V-5-LIDERAZGO RESONANTE (*) – N-P-G-O-S	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
Un líder ético es un profesional con inteligencia emocional. No concibo un líder ético que no sea lo suficientemente inteligente a nivel emocional con uno mismo y con los demás.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
- RESONANCIA- N-G-O-Un líder ético contribuye a crear organizaciones resonantes, impulsa la resonancia.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- COMPETENCIAS PERSONALES- N-P-Se puede decir que una elevada conciencia emocional, una valoración adecuada de uno mismo, así como la confianza en lo que uno hace, son competencias esenciales del liderazgo ético.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- AUTOGESTIÓN (AUTONCOTROL) – N-P-Un líder ético es un profesional con una gran capacidad para el autocontrol personal.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- AUTOGESTIÓN (TRANSPARENCIA)- N-P-G-O-El valor diferencial del liderazgo ético radica en su empeño por hacer los procesos organizativos transparentes para su equipo y organización. La sinceridad y la integridad caracterizan la gestión diaria de este tipo de líderes.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- AUTOGESTIÓN (LOGRO, ADAPTABILIDAD, INICIATIVA, OPTIMISMO) – N-P-La capacidad de adaptación, logro, iniciativa y optimismo en el trabajo son competencias del líder que contribuyen a la eficacia de su liderazgo ético.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
	GRADO DE	NIVEL DE	NIVEL DE

AFIRMACIONES	ACUERDO	CLARIDAD	PERTINENCIA
- CONCIENCIA SOCIAL (EMPATÍA) -(N-G-O-S) Los líderes éticos demuestran una gran empatía en las diferentes facetas de su vida.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- CONCIENCIA SOCIAL (CONCIENCIA ORGANIZATIVA) - N-O-Los líderes éticos conocen en profundidad la organización para la que trabajan (estructura, relaciones, comunicación, procedimientos, equipos, etc.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- CONCIENCIA SOCIAL (SERVICIO) - N-G-O-Los líderes éticos están al servicio de su equipo y organización en todo aquello en los que se les necesita.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- GESTIÓN DE LAS RELACIONES (LIDERAZGO INSPIRADO) – N-G-O-Los líderes éticos se caracterizan por tener una clara visión de la organización donde trabajan y se esfuerzan por comunicar y motivar a sus equipos dicha visión.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- GESTIÓN DE LAS RELACIONES (CATALIZACIÓN DEL CAMBIO) - N-G-O-Los líderes éticos son catalizadores del cambio y cuando es necesario, conducen a la organización hacia una nueva dirección.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- GESTIÓN DE LAS RELACIONES (GESTIÓN DE CONFLICTOS) – N-G-O-Un proceso de liderazgo ético se centra en la capacidad de negociar adecuadamente, con el fin de que todas las partes implicadas ganen y lleguen a acuerdos mutuamente beneficiosos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- GESTIÓN DE LAS RELACIONES (ESTABLECIMIENTO DE VÍNCULOS) –N-R-G-O-S-Los líderes éticos dedican parte de su tiempo a mejorar y mantener su red de contactos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- GESTIÓN DE LAS RELACIONES (TRABAJO EN EQUIPO) –N-G-O-El líder ético es capaz de cooperar con la organización y desarrollar los proyectos a través de un trabajo en equipo eficaz.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Observaciones V5:			

3. DIMENSIÓN FORMATIVA

AFIRMACIONES	GRADO DE ACUERDO	NIVEL DE CLARIDAD	NIVEL DE PERTINENCIA
- EDUCACIÓN Y LIDERAZGO - Etimológicamente educación viene de ‘educare’ o “hacer salir”. En este sentido, una de las funciones más importantes del líder ético es educativa, ya que éste debe formar y desarrollar integralmente a sus seguidores y colaboradores con el fin de que afloren sus potencialidades y talentos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
- ORGANIZACIÓN QUE APRENDE - N-O-S- Los líderes éticos potencian comunidades de aprendizaje como mecanismo de desarrollo organizativo y social.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
V-6- FORMACIÓN PLANIFICADA Y DESARROLLO PROFESIONAL	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
EVAL. NECESIDADES FORMATIVAS -N-G- Un líder ético evalúa periódicamente las necesidades formativas de sus seguidores.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
FORMACIÓN CONTINUA - N-G- El líder ético promueve y garantiza el desarrollo de los profesionales a través de una formación continua y adaptada a sus necesidades.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
RECICLAJE PROFESIONAL - N-P- El líder ético concede importancia al reciclaje de sus conocimientos en función de las nuevas demandas formativas; esto facilita que sea un profesional crítico y cualificado en su área de actividad.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

EVALUACIÓN CONTINUA- N-G- El líder realiza un seguimiento para evaluar el grado en que se han alcanzado los objetivos pedagógicos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
DESARROLLO PROFESIONAL- N-G-O El plan de formación contempla las necesidades e intereses de los empleados y está alineado con los planes de carrera individuales.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
DESARROLLO PERSONAL- N-G- El líder contempla la formación como una fuente de motivación e incentivación necesaria desde el punto de vista del desarrollo personal de cada miembro del equipo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
CALIDAD E IMPACTO DE LA FORMACIÓN- N-G-O- El líder ético lleva a cabo evaluaciones continuas y finales con el fin de analizar la eficacia, calidad e impacto de la formación recibida por sus seguidores y colaboradores.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
COMPROMISO SOCIAL- N-S- El líder ético colabora en diversos medios a través de actividades formativas, informativas o de investigación.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Observaciones V6:			
V-7- FORMACIÓN NO PLANIFICADA- VÍA INFORMAL-	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
- AUTOAPRENDIZAJE- N-P- El líder ético es un profesional que se caracteriza por ser autodidacta; un profesional con curiosidad y capacidad para reflexionar e integrar información diversa sobre sucesos de interés general.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- PROCEDIMIENTOS INTERNOS- N-G-O- El líder ético se esfuerza por enseñar aquellos procedimientos que no han sido comprendidos a nivel de equipo o de la organización. In situ se toma su tiempo para exponer con claridad dichos procedimientos e informaciones potenciando una comunicación fluida y transparente.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
- CONDUCTA EJEMPLAR- N-P-R-G-O- La estrategia de influencia empleada en mayor medida por el líder ético es aquella que está basada en una conducta ejemplar. En este sentido, mantiene una conducta ejemplar y coherente en su gestión cotidiana.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Observaciones V7:			
-V-8-LIDERAZGO DE SERVICIO (SERVANT LEADERSHIP)-	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
N-R-G-O-S- El liderazgo ético es un profesional humilde, caracterizado por una autoridad moral que está al servicio de los intereses, necesidades y demandas de las personas, la organización y la sociedad.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-R-G-O-S- El liderazgo ético potencia entre los profesionales la necesidad del valor de la interdependencia.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-R-G-O-S- El líder es considerado como una autoridad moral de referencia para los miembros de la organización y sociedad.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-R-G-O- El liderazgo ético distribuye equitativamente el poder entre todos los miembros de la organización.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-P-R-G-O-S- El líder ético sacrifica intereses personales, si es necesario, con el fin de garantizar el desarrollo y bien común de la mayoría de miembros de la organización y colectivos sociales.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-P- El líder ético invierte el tiempo necesario para perfeccionarse como persona y profesional.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Observaciones V8:			

4. DIMENSIÓN ÉTICA

AFIRMACIONES	GRADO DE ACUERDO	NIVEL DE CLARIDAD	NIVEL DE PERTINENCIA
V-9- VALORES INDIVIDUALES Y ORGANIZATIVOS	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
N-P-Un líder ético es consciente de los principios y valores que guían su conducta.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-P-La jerarquía de valores del líder es una variable importante para conseguir sus propósitos profesionales/vitales desde un punto de vista ético.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-P-O- Puede darse la existencia de líderes éticos inmersos en culturas poco maduras o avanzadas moralmente (y viceversa).	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-P-G-O-S-Si no se muestra una coherencia y compromiso con los valores en la práctica, no podemos hablar de liderazgo ético.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Observaciones V9:			
V-10- HÁBITO DE LA VIRTUD	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
A través de la constante práctica de la virtud, uno se vuelve virtuoso. Por ejemplo, el que practica la virtud de la justicia se convertirá en un ser humano justo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
MOTIVACION INTRINSECA ESTRUCTURAL- (*) N-P- Un líder ético se centra en hacer crecer sus virtudes morales y desarrollar su carácter ético.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
AUTORIDAD MORAL- El líder ético se caracteriza por haber desarrollado un sólido carácter ético que le confiere una gran autoridad moral entre sus colaboradores.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Observaciones V10:			
V-11- EQUILIBRIO MOTIVACIONAL –	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
N-P- Un liderazgo es ético si tenemos en cuenta la calidad de las motivaciones que conducen las acciones del líder.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-P- Las motivaciones del líder deben mantener un equilibrio. Tan negativo sería actuar en base a una motivación exclusivamente intrínseca, como trascendente. Lo ideal es mantener un equilibrio entre una motivación intrínseca, extrínseca y trascendente.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
MOTIVACIÓN TRASCENDENTE- (*) N-G-O Para un líder ético el desarrollo integral de sus seguidores y colaboradores es un objetivo prioritario, ya que esto contribuye a mejorar su bienestar, motivación, satisfacción y rendimiento en la organización.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
N-G-O-Un líder ético se interesa por conocer los intereses de los seguidores, y hace todo lo posible por equilibrar dichos intereses con los de la organización.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Observaciones V11:			

AFIRMACIONES	GRADO DE ACUERDO	NIVEL DE CLARIDAD	NIVEL DE PERTINENCIA
V-12-PROCESO DE INFLUENCIA	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
ESTRATEGIAS-N-P-O-S- Un auténtico liderazgo ético niega en todos los casos, la práctica de ciertas estrategias de influencia basadas en la manipulación, imposición o coacción de personas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
ESTRATEGIAS II- N-P-O-S- En ciertas situaciones, si se quiere perseguir un fin ético, hay que recurrir a estrategias de influencia poco ortodoxas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
ESTILOS DE LIDERAZGO- El estilo de liderazgo empleado (autocrático, participativo, consultivo, laissez faire, etc.) no determina el nivel ético del líder. La gestión ética consiste en adaptarse a la situación y contexto particular a través de diversas estrategias.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
ESTILOS DE LIDERAZGO II- Los estilos de liderazgo transformacional, de servicio y resonante están relacionados con un alto desarrollo moral del sujeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
EMPOWERMENT- N-G-O- El ideal ético de las organizaciones se basa en la distribución equitativa del poder en todos los niveles organizativos, siempre que sus miembros demuestren madurez, responsabilidad y calidad en el desempeño autónomo del trabajo. El líder ético debe orientar a la organización hacia este tipo de metodologías de gestión.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
EJEMPLO- N-P-G-O-S- Para un líder ético la ejemplaridad es la estrategia más comúnmente utilizada para influir en la conducta de los seguidores.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Observaciones V12:			
V-13- PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente
FORMA COLEGIADA-N-G-O-S- Un líder ético apoya una forma de gestión colegiada y participativa en los procesos de toma de decisiones.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
METODOS FORMALES- N-G-O- Los procesos de toma de decisiones se llevan a cabo a través de una metodología formal e institucionalizada que favorece el valor de la equidad y reflexión ética de los conflictos institucionales.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
MECANISMOS INTERNOS CONFLICTOS ÉTICOS- N-O- Un indicador de gestión ética consiste en la implantación y promoción de mecanismos internos de apoyo y seguimiento en caso de conflictos en cuanto a la toma de decisiones (por ejemplo, la constitución de comités éticos, la figura del ombusman, etc.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
PENALIZACIÓN VIOLACIÓN DE ESTÁNDARES ÉTICOS- N-O- Una organización ética crea y mantiene un sistema de control interno que permiten detectar si existen conductas que se desvían de la legalidad, código de valores y principios de la organización.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
JUSTICIA Y PRUDENCIA- N-P- El líder ético es prudente en cuanto a que conoce el arte de tomar las buenas decisiones para sí mismo y para los demás. También es justo, en cuanto a que respeta los derechos humanos desde una moral crítica (Cortina, A. 2003).	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
MARCO LEGAL- N-P-G-O-S- Ser justo y crítico implica necesariamente que en ciertas ocasiones sea necesario saltarse las leyes y normas vigentes.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Observaciones V13:			

(*) ANEXO – GLOSARIO DE TÉRMINOS-

Liderazgo ético neutral. En los estudios de Treviño, L. K. et al. (2003) sobre liderazgo ético se encontraron con una nueva categoría de directivos caracterizados por un *estilo ambiguo de liderazgo ético* que era percibido por los seguidores como exitoso para el mundo de los negocios. A este estilo lo llamaron: “*ethically neutral successful leadership (ENS leadership)*” (2003: 11, 22-24). Los participantes del estudio asociaron este tipo de liderazgo con líderes que tenían mucho interés y estaban centrados principalmente en los objetivos económicos de la organización, orientando su trabajo hacia el éxito financiero de la misma. Estos líderes no eran radicalmente clasificados por sus seguidores como líderes no éticos y, en general, estaban bien considerados por los miembros de la organización. Éstos se caracterizaban por poseer una menor conciencia y sensibilidad ética y su trabajo estaba orientado a cumplir los objetivos empresariales. En este sentido, eran líderes más centrados en sus propios intereses que en los intereses de los demás. Esta categoría sigue siendo investigada por los autores en la actualidad y ha sido estudiada en otras investigaciones posteriores (Treviño et al., 2005)

Liderazgo Resonante o Liderazgo Primal (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002) para los autores el liderazgo primal (viene del término primitivo) es resonante porque la tarea fundamental del líder consiste en despertar los sentimientos positivos de sus subordinados; produce resonancia, es decir, un clima emocional positivo que moviliza lo mejor del ser humano y que es la base de la eficiencia y buenos resultados organizativos ya que para los autores, el liderazgo emocionalmente inteligente alienta la resonancia y aumenta el rendimiento. El liderazgo resonante es “un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y lo encauza en una dirección emocionalmente positiva” (2002: 49). La antítesis del liderazgo resonante sería el **liderazgo disonante**, es decir, el liderazgo que potencia sentimientos negativos y que no conecta con las necesidades del equipo, este tipo de liderazgo, a diferencia del resonante, es poco eficaz para conseguir los objetivos de una organización. El liderazgo disonante “es un tipo de liderazgo tan desconectado de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas y lo sume en una espiral descendente que comienza en la frustración y termina abocando en el resentimiento, el rencor y la rabia” (2002: 49). Para los autores cuando el liderazgo no tiene credibilidad, las personas no confían sus emociones al líder, por ello, la tarea del líder sería la de modelar las reacciones emocionales de un grupo. Este hecho evidencia que la ética del líder se puede analizar, en parte, a través de su índice de inteligencia emocional.

Liderazgo Transformacional (Burns, 1978; Bass, B. M., 1985; Villa, A. et. al., 1993; Avolio, B y Bass, B.M. 1994, 2000): Proceso de influencia del líder que pretende una transformación positiva de las organizaciones y sus personas con el fin de alcanzar unos objetivos determinados. La adhesión y fidelidad de los seguidores hacia los objetivos y propuestas del líder, pueden explicarse desde este modelo a través de las siguientes dimensiones estudiadas desde la literatura sobre liderazgo: a) influencia idealizada (la más relacionada con el liderazgo ético según diversas investigaciones como las de Linda Treviño y Michael Brown), b) motivación inspiracional, c) consideración individual, d) estimulación intelectual (Avolio, B. y Bass, B.M., 1994, 2000). Otro factor característicos del estilo transformacional es la tolerancia psicológica del líder que le permite afrontar errores y críticas con sentido del humor generando (Villa, A. et al. 1993).

Liderazgo Transaccional (Bass, B. M., 1985)

Estilo de liderazgo que trata de clarificar en gran medida lo qué se espera de un profesional en su puesto de trabajo y definir qué incentivos recibirá en función del desempeño de su actividad. Premia/Castiga aquellas conductas que no se relacionan ni están a al altura de los estándares consensuados previamente. El liderazgo Transaccional se compone de dos variables importantes:

1. La dirección por excepción (management by exception): el líder actúa solamente en el caso de que se produzca una desviación sobre los estándares o indicadores iniciales, o algo no esté yendo bien. En este tipo de dirección podemos encontrarnos con dos modalidades dirección por excepción pasiva (management by exception/ pasive) que se define por actuar cuando ya se ha presentado un resultado, ejerciendo un control deficiente sobre los procesos; y, dirección por excepción activa (management by exception/ active) que definimos más abajo.
2. dirección por contingencia (contingent reward): el líder recompensa, premia o castiga una determinada acción en función de los estándares previamente acordados. Lo más importante es clarificar lo que se espera del subordinado y buscar intercambios o acuerdos con el fin de lograr los propósitos organizativos.

Dirección por excepción activa el líder actúa y supervisa las acciones del equipo durante todo el proceso (y no solo en el resultado final), desarrollando conductas proactivas en el trabajo. Para Aronson, E. (2001) este tipo de dirección está más relacionada al concepto del liderazgo ético que la dirección por excepción pasiva (que potencia conductas reactivas).

Equilibrio motivacional/Calidad motivacional: nos basamos en la premisa de que el liderazgo ético debe sustentarse sobre lo que hemos denominado como equilibrio motivacional (o combinación adecuada de las motivaciones del líder: extrínseca, intrínseca o trascendente). Tan negativo sería un liderazgo cuya estrategia de influencia se basa exclusivamente en un tipo de motivación extrínseca, como trascendente, ya que no se cumplen las condiciones éticas ni los criterios de eficacia que también debe preservar el ejercicio de liderazgo (J.A. Pérez, 2002). Para el autor es fundamental la dimensión de eficacia en la conducta. Esta cuestión justifica la necesidad de considerar el equilibrio motivacional para garantizar los principios de eficacia, unidad y atraktividad en el ejercicio del liderazgo. José Ignacio Vélaz Rivas (1996) expone, basándose en las teorías de José Antonio Pérez, que depende del individuo el hecho de que un tipo de motivación prevalezca sobre otra. En función de la combinación de las motivaciones que el sujeto exponga, se dará en mayor o en menor medida lo que se ha denominado como “*calidad motivacional*”. Considerar la calidad de las motivaciones del líder en sus decisiones sería un tema central del liderazgo ético.

Para el autor es curioso cómo las motivaciones influyen directamente en la toma de decisiones y por qué cuando en las empresas se habla de decisiones, nunca se hace alusión a las motivaciones que las inspiraron.

Motivación trascendente o motivación espontánea por motivos trascendentes: Es un concepto propuesto por José Antonio Pérez (2002) que “determina gran parte del comportamiento ordinario de los seres humanos. Se trata de ese impulso que nos mueve a tener presente todo lo que les ocurre a las personas por las que sentimos afecto, y que nos lleva, del modo más natural, a adaptar nuestras acciones para el logro de aquello que estimamos que les es conveniente. Cuando dichos sentimientos tienen gran intensidad o contenido, no es extraño que nos impulsen a realizar grandes sacrificios en lo que respecta al logro de motivos extrínsecos” (2002: 173).

Motivación intrínseca estructural o motivación racional por motivos trascendentes, la motivación de la persona se centra en hacer crecer sus virtudes morales y tender al logro del aprendizaje que desarrolla dichas virtudes. Por eso, es tan importante destacar este tipo de motivación en la consideración de nuestra teoría sobre el liderazgo ético. Cuando decimos que el líder debe autorrenovarse (Covey, S., 1997) y autoperfeccionarse para servir mejor a su comunidad (Greenleaf, 1977), se trataría precisamente de un tipo de motivación relacionada con la motivación intrínseca estructural. Para José Antonio Pérez (2002), a la pregunta acerca de *¿Cuál es la motivación que ha de impulsar las elecciones de un directivo?*, responde que este tipo de profesionales deben motivarse por mejorar sus virtudes morales.

Desarrollo Moral según el modelo de Kohlberg: Lawrence Kohlberg desarrolla la teoría de desarrollo moral, enunciando una filosofía de educación moral sobre la que basó el enfoque de la “comunidad justa”. Su tesis era una extensión de Piaget (1932/1965) sobre el juicio moral de los niños. Kohlberg, de esta manera consiguió demostrar, a través del método sobre *dilemas morales*, con una muestra de niños de edad comprendida entre 10 a 16 años, que existían seis modelos o etapas diferentes de juicio moral.

Con el objetivo de comprobar su teoría, Kohlberg inició un estudio longitudinal de estos sujetos entrevistándolos cada 4 años para probar su nivel de juicio moral (a finales de los años 70 Kohlberg, después de casi 20 años, finaliza su estudio con la muestra). A partir de 1969 el autor “elabora ‘una teoría cognitivo-evolucionista’ de la moralización que trata de explicar: a) cómo se desarrollan esas etapas a partir de la interacción entre un individuo y su ambiente; b) cómo un individuo pasa de una etapa a la siguiente; c) por qué algunos individuos se desarrollan más que otros; d) cuál es la relación entre esas estructuras de base cognitiva y los sentimientos y acciones morales de un individuo” (Kohlberg et al., 1997: 24). Line Kuhnert and Lewis (1987) señalaron que el líder de tipo transaccional se encontraba en el estadio preconventional de desarrollo moral, mientras que el líder transformacional, es de nivel postconventional ya que atiende en su razonamiento moral a principios universales como la justicia y beneficio de todos los stakeholders de la organización (en Bass, B.M., 1998: 184).

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (2000). Multifactor Leadership Questionnaire (2nd Ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.
- Cortina, A. (2003). Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial. Madrid: Trotta, S.A.
- Covey, S. R. (1993). El liderazgo centrado en principios. Barcelona: Paidós.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Plaza Janés.
- González, T., Guillén, M y Vélaz, I. (1999). Liderazgo y ética en los procesos de cambio organizativo. La implantación de la gestión de calidad total. IX Coloquio de ética empresarial y economía del IESE. Barcelona, 4-5 de Noviembre de 1999.
- González, T. y Guillén, M. (2000). Necesidad de Liderazgo y su dimensión ética en la gestión de la calidad total. Valencia: Universidad de Valencia. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Greenleaf, R. (1977). Servant leadership. Indianápolis: Paulist Press.
- Kohlberg, L., Power, F.C. y Higgins, A. (1997). La educación moral según Lawrence Kohlberg. Barcelona: Gedisa, S.A.
- Melé, D. Tres versiones de la ética empresarial. Una nota exploratoria. Papeles de Ética, Economía y Dirección.
- Pérez, J. A. (2002) (5ª edic). Fundamentos de la dirección de empresas. Madrid: Rialp.
- Treviño, L. K, Brown, M. E. & Pincus, L. (2003). “A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite”. Human relations, 56 (1), pp.5-37.
- Treviño, L.K, Brown, M. E., Harrison, D. A. (2005). “Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing”. Organizational Behavior and Human decision Process, 97, pp. 117-134.
- Villa, A., Pascual, R. y Auzmendi, E. (1993). El liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las Comunidades Autónomas Vascas y Castilla-León. Bilbao: ICE -Universidad de Deusto.
- Zaleznik, A. (1991). La mística del management. Barcelona: Grijalbo.

ANEXO 2. PROTOCOLO ENTREVISTA CON MIEMBROS DE CONSEJOS SOCIALES

CÓDIGO UNIVERSIDAD: _____

FECHA ENTREVISTA: _____

PREGUNTAS DEMOGRÁFICAS

DATOS
1. Titularidad: <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Religiosa <input type="checkbox"/> No religiosa
2. Plantilla (nº empleados):
3. Número de miembros que conforman el Consejo Social:
4. Cargo:
5. Tiempo en el cargo:
6. Experiencia previa en otros cargos:
7. Formación previa (titulación universitaria, posgrado, otros.):
8. Edad
9. Sexo

P1. CONCEPTO DE L.E. ¿Qué entiende Vd. por liderazgo ético?

P2. CARACTERÍSTICAS L.E.- ¿Qué características o cualidades considera que deberían tener este tipo de líderes en el contexto universitario?

P.3. INCOHERENCIA ACCIÓN-

¿Cree que es posible ser un profesional ético y ejercer un liderazgo poco ético?

En caso afirmativo, ¿Por qué cree que esto ocurre en la práctica?

P.4. PROYECCIÓN – Intente visualizar y recordar a un profesional que haya ejercido una gran autoridad moral e influencia en su trabajo. Puntúe en una escala del 1 al 4, hasta qué punto las siguientes afirmaciones describirían a este profesional:

(En caso negativo, explique por qué no recuerda a nadie)

1. Era un profesional técnicamente competente.
2. Era un profesional con suficientes conocimientos y habilidades para liderar eficazmente personas, proyectos, etc.
3. Respetaba y contribuía a que se cumplieran los valores y principios organizativos
4. Era un profesional íntegro.
5. Era un ejemplo para todos, se ganaba la confianza de sus colaboradores.
6. Priorizaba el interés común de la comunidad educativa, antes que sus propios intereses

7. En su gestión diaria estaba al servicio de los demás
8. Tenía en cuenta las necesidades de sus colaboradores y hacía todo lo posible por facilitar su satisfacción en el puesto de trabajo.
9. Era un profesional orientado a resultados, con claros objetivos institucionales.
10. Nunca perdía el control y hasta en las situaciones más difíciles animaba al grupo a seguir hacia delante.
11. Generaba un clima de trabajo óptimo para los colaboradores.
12. Inspiraba mi trabajo, su ejemplo me animaba a ser mejor profesional y persona
13. Animaba a pensar de formas diferentes y a innovar sin miedo a equivocarse.
14. Era un profesional muy comprometido con la formación continua y con la necesidad de actualizarse.

P.5. AUTOPERCEPCIÓN ¿Cree que sus colaboradores y seguidores le perciben como un profesional íntegro?

¿Qué mejoraría de su liderazgo como Dirigente universitario?

P.6. REALIDAD ¿Qué papel juega el Consejo Social en la gestión ética de la universidad?

P.7. NECESIDADES: ¿Qué necesidades en materia de gestión cree que presentan en la actualidad los miembros del C. Social?

P.8. COMPOSICIÓN IDEAL- Para garantizar el principio de justicia, ¿Quién cree que debería formar parte de los Consejos Sociales universitarios y en qué proporción?

P.9. CONTRIBUCIÓN A LA ORGANIZACIÓN ¿Qué medidas adopta desde su posición para potenciar una gestión ética en su área de trabajo?

¿Podría enumerar alguna cuestión que quiera pero no pueda hacer para desarrollar un liderazgo ético? ¿Por qué no puede?

P.10. JUSTICIA- puntúe del 1 al 4 hasta que punto tiene en cuenta estas seis afirmaciones cuando Vd. toma decisiones:

1. Trato a los demás como me gustaría ser tratado
2. Intento hacer el mayor bien al mayor número de personas
3. Excepcionalmente, creo que hay que saltarse algunas normas legales para ser justos.
4. Es importante dar a cada uno lo que le corresponde.
5. En determinadas situaciones o contextos uno tiene que tomar decisiones moralmente poco correctas con el fin de conseguir objetivos más elevados
6. En ningún caso hay que saltarse ciertos principios universales, independientemente de las consecuencias

P.11. PROBLEMÁTICA TOMA DE DECISIONES-

¿Qué grado de influencia tienen los CS en las decisiones ejecutivas de la universidad? (es suficiente, debería tener más peso...)

Dentro de su equipo, ¿Cuál diría que es el tema más difícil para llegar a un consenso? ¿Por qué?

En la práctica, ¿Cómo afrontan esa complejidad en el proceso de toma de decisiones?
¿Cree que debería de hacerse de otra manera?

P.12. FORMALIZACIÓN- ¿Existe un procedimiento formal de toma de decisiones? *algún documento donde se recoja quién debe participar, cómo se recoge la información y como se valora la información a través de datos fiables, cómo se calculan las consecuencias de las alternativas a tomar, cómo se realiza el seguimiento de las acciones, evaluación de la eficacia de las acciones tomadas, etc.)*

¿Cree este tipo de sistemas formales más que favorecer el proceso de toma de decisiones obstaculizaría dicho proceso?

P.13. VARIABLES LIMITADORAS-FACILITADORAS Enumere dos factores que faciliten o limiten su ejercicio de liderazgo ético (externos y/o internos a la organización)

(ejemplos variables: financiación y presupuesto asignado, cambios socioeconómicos, políticas educativas autonómicas, estatales, locales, europeas; cultura de la organización; Madurez y competencia de mi equipo de trabajo, Clima laboral, Diversidad)

P.14. TITULARIDAD- ¿Cree que la titularidad de las universidades puede ser una variable que afecte en el liderazgo ético de sus dirigentes?

P.15. VARIABLE RELIGIÓN- ¿Considera que las organizaciones universitarias de carácter religioso están más comprometidas con fines éticos que las universidades no religiosas?

P.16. GRADO DE IMPLANTACIÓN/UTILIDAD- ¿Tienen implantado algún sistema de regulación interna que permita apoyar y/o asesorar a los profesionales en caso de conflicto ético? (ej. Comité ético, ombudsman, códigos éticos, etc.) (ampliar información en caso afirmativo)

¿Cree que estas iniciativas son útiles en organizaciones de educación superior?
¿Considera que esto tendría sentido y utilidad para la comunidad universitaria?

P.17. RSC- Actualmente, existen muchas iniciativas universitarias comprometidas con modelos de RSC o implantación de normativas sobre gestión ética ¿Cree que las universidades con mayor compromiso ético son las que más apuestan por la implantación de este tipo de iniciativas?

P.18. IDEAL ORGANIZATIVO- ¿Podría señalar una organización que para usted es el referente en materia de gestión ética? (en España o a nivel internacional) ¿Por qué motivos diría que es un referente para Vd.?

ANEXO 3. PROTOCOLO ENTREVISTA CON MIEMBROS DE CONSEJOS DE GOBIERNO/ EQUIPOS DIRECTIVOS

CÓDIGO UNIVERSIDAD: _____

FECHA ENTREVISTA: _____

PREGUNTAS DEMOGRÁFICAS

DATOS	
10.	Titularidad: <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Religiosa <input type="checkbox"/> No religiosa
11.	Plantilla (nº empleados):
12.	Número de miembros que conforman el Consejo de Gobierno:
13.	Cargo:
14.	Tiempo en el cargo:
15.	Experiencia previa en otros cargos:
16.	Formación previa (titulación universitaria, posgrado, otros.):
17.	Edad
18.	Sexo

P1. CONCEPTO DE L.E. ¿Qué entiende Vd. por liderazgo ético?

P2. CARACTERÍSTICAS L.E.- ¿Qué características o cualidades considera que deberían tener este tipo de líderes en el contexto universitario?

P.3. INCOHERENCIA ACCIÓN-

¿Cree que es posible ser un profesional ético y ejercer un liderazgo poco ético?
En caso afirmativo, ¿Por qué cree que esto ocurre en la práctica?

P.4. PROYECCIÓN – Intente visualizar y recordar a un profesional que haya ejercido una gran autoridad moral e influencia en su trabajo. Puntúe en una escala del 1 al 4, hasta qué punto las siguientes afirmaciones describirían a este profesional:
(En caso negativo, explique por qué no recuerda a nadie)

1. Era un profesional técnicamente competente.
2. Era un profesional con suficientes conocimientos y habilidades para liderar eficazmente personas, proyectos, etc.
3. Respetaba y contribuía a que se cumplieran los valores y principios organizativos
4. Era un profesional íntegro.
5. Era un ejemplo para todos, se ganaba la confianza de sus colaboradores.
6. Priorizaba el interés común de la comunidad educativa, antes que sus propios intereses

7. En su gestión diaria estaba al servicio de los demás
8. Tenía en cuenta las necesidades de sus colaboradores y hacía todo lo posible por facilitar su satisfacción en el puesto de trabajo.
9. Era un profesional orientado a resultados, con claros objetivos institucionales.
10. Nunca perdía el control y hasta en las situaciones más difíciles animaba al grupo a seguir hacia delante.
11. Generaba un clima de trabajo óptimo para los colaboradores.
12. Inspiraba mi trabajo, su ejemplo me animaba a ser mejor profesional y persona
13. Animaba a pensar de formas diferentes y a innovar sin miedo a equivocarse.
14. Era un profesional muy comprometido con la formación continua y con la necesidad de actualizarse.

P.5. AUTOPERCEPCIÓN ¿Cree que sus colaboradores y seguidores le perciben como un profesional íntegro?

¿Qué mejoraría de su liderazgo como Dirigente universitario?

P.6. REALIDAD ¿Desde el Consejo de Gobierno se concede importancia a este tema en la práctica? (si en la realidad se habla de valores y buenas prácticas, si preocupa de verdad, si se invierte esfuerzo y recursos en desarrollar estos temas...)

P.7. NECESIDADES: ¿Qué necesidades en materia de gestión cree que presentan en la actualidad d los C. de Gobierno?

P.8. COMPOSICIÓN IDEAL- Para garantizar el principio de justicia, ¿Quién cree que debería formar parte de los Consejos de Gobierno universitarios y en qué proporción?

P.9. CONTRIBUCIÓN A LA ORGANIZACIÓN ¿Qué medidas adopta desde su posición para desarrollar sistemas de gestión ética en la universidad?

¿Podría enumerar alguna cuestión que quiera pero no pueda hacer para desarrollar un liderazgo ético? ¿Por qué no puede?

P.10. PENALIZACIÓN ¿Alguna vez ha penalizado a alguien que no cumpliera con los estándares éticos de la organización? (describa algún caso)

P.11. MOTIVACIÓN/CARGO- ¿Qué motivaciones le impulsaron a presentarse para el cargo que actualmente desempeña?

¿Esas motivaciones han variado a lo largo del tiempo que lleva ejerciendo como dirigente universitario?

P.12. JUSTICIA- puntúe del 1 al 4 hasta que punto tiene en cuenta estas seis afirmaciones cuando Vd. toma decisiones:

7. Trato a los demás como me gustaría ser tratado
8. Intento hacer el mayor bien al mayor número de personas
9. Excepcionalmente, creo que hay que saltarse algunas normas legales para ser justos.
10. Es importante dar a cada uno lo que le corresponde.
11. En determinadas situaciones o contextos uno tiene que tomar decisiones moralmente poco correctas con el fin de conseguir objetivos más elevados

12. En ningún caso hay que saltarse ciertos principios universales, independientemente de las consecuencias

P.13. PROBLEMÁTICA TOMA DE DECISIONES- Dentro de su Equipo Directivo, ¿Cuál diría que es el tema más difícil para llegar a un consenso? ¿Por qué?

En la práctica, ¿Cómo afrontan esa complejidad en el proceso de toma de decisiones?
¿Cree que debería de hacerse de otra manera?

P.14. FORMALIZACIÓN- ¿Existe un procedimiento formal de toma de decisiones? *algún documento donde se recoja quién debe participar, cómo se recoge la información y como se valora la información a través de datos fiables, cómo se calculan las consecuencias de las alternativas a tomar, cómo se realiza el seguimiento de las acciones, evaluación de la eficacia de las acciones tomadas, etc.)*

¿Cree este tipo de sistemas formales más que favorecer el proceso de toma de decisiones obstaculizaría dicho proceso?

P.15. VARIABLES LIMITADORES-FACILITADORES Enumere dos factores que faciliten o limiten su ejercicio de liderazgo ético (externos y/o internos a la organización)

(ejemplos variables: financiación y presupuesto asignado, cambios socioeconómicos, políticas educativas autonómicas, estatales, locales, europeas; cultura de la organización; Madurez y competencia de mi equipo de trabajo, Clima laboral, Diversidad)

P.16. TITULARIDAD- ¿Cree que la titularidad de las universidades puede ser una variable que afecte en el liderazgo ético de sus dirigentes?

P.17. VARIABLE RELIGIÓN- ¿Considera que las organizaciones universitarias de carácter religioso están más comprometidas con fines éticos que las universidades no religiosas?

P.18. GRADO DE IMPLANTACIÓN/UTILIDAD- ¿Tienen implantado algún sistema de regulación interna que permita apoyar y/o asesorar a los profesionales en caso de conflicto ético? (ej. Comité ético, ombudsman, códigos éticos, etc.) (ampliar información en caso afirmativo)

¿Cree que estas iniciativas son útiles en organizaciones de educación superior?
¿Considera que esto tendría sentido y utilidad para la comunidad universitaria?

P.19. RSC- Actualmente, existen muchas iniciativas universitarias comprometidas con modelos de RSC o implantación de normativas sobre gestión ética ¿Cree que las universidades con mayor compromiso ético son las que más apuestan por la implantación de este tipo de iniciativas?

P.21. IDEAL ORGANIZATIVO- ¿Podría señalar una organización que para usted es el referente en materia de gestión ética? (en España o a nivel internacional)

¿Por qué motivos diría que es un referente para Vd.?

ANEXO 4- MATRICES CUALITATIVAS DE DATOS

Tabla A. Concepto de liderazgo ético: la finalidad trascendente del liderazgo ético

Categoría	Dimensiones	Códigos	Expresado por
FINALIDAD TRASCENDENTE	Liderazgo de servicio	Servicio a la sociedad	<p>PRIV-1 (1:10). “En el caso de nuestra universidad, tenemos muy muy asumido que somos una organización que estamos al servicio del país y de la sociedad y, no necesariamente, sólo de las empresas (no sólo industriales, también de banca, de seguros, ikastolas...) tenemos muy claro que aquí no estamos sólo para enseñar, sino que estamos al servicio de la sociedad, con el compromiso de mejorar su estado de bienestar. Y bienestar significa empresas competitivas, instituciones competitivas, instituciones éticas desde el punto de vista del respeto al medioambiente, a la igualdad de género, etc.”</p> <p>PRIV-2 (2:1). “En nuestro caso, creo que es ser acorde con la misión, una misión de servicio a la sociedad.”</p> <p>PRIV-2 (8:9). “De hecho, esta universidad, tiene razón de ser -ya que su razón de ser no es el lucro- tiene razón de ser en tanto en cuanto satisface una necesidad y cumple una misión de cara a la sociedad.”</p> <p>PUB-1 (9:2). “Siendo un servicio, una función pública la que hace la universidad, pues es difícil separar el concepto de la ética del liderazgo; al fin y al cabo somos servidores públicos, con una misión, que es dar servicio a la sociedad.”</p> <p>PUB-2 (10:1). “Pues de alguna manera, para nosotros en una universidad pública somos funcionarios públicos, nos debemos a nuestros ciudadanos y yo entiendo que lo que se entiende por liderazgo ético es que nos están pidiendo una gestión responsable y ética de nuestra actuación. Es estar al servicio de la sociedad que, de alguna manera, nos ha puesto en ese cargo, la que nos mantiene; y como funcionarios y como universitarios debemos contribuir a hacer de la manera más honesta posible lo que tenemos que hacer.”</p>

			<p>PUB-8 (19:2). “Yo creo que el liderazgo ético es de alguna forma, en la universidad, trabajar para el sistema público universitario y, además, hacerlo de una manera independientemente de temas políticos.”</p> <p>CS-1 (21:2). “Bueno, pues, liderazgo ético para mi es que implica que en todo proceso de toma de decisiones de ese líder vaya orientado a mejorar el entorno y la sociedad.”</p> <p>CS-4 (24:2). “El liderazgo ético es ser percibido por los demás como una persona íntegra, con valores y con espíritu de servicio a la comunidad”.</p> <p>CS-6-A (26: 2). “Entonces, pues en principio lo que tiene que tener claro un equipo de gobierno, a mi juicio, cuando escucho el tema de liderazgo ético, es un poco cuál es la responsabilidad que tiene ese gobierno hacia sus trabajadores y hacia la sociedad a la que sirve.”</p>
		Servicio personas/comunidad universitaria	<p>PRIV-2 (2: 27). “Cada persona es la que tiene una relación directa con los alumnos, con su materia, con su clase. Ése es el que está primero y nuestra estructura está a su servicio... En este momento, la gente siente que la estructura pesa sobre ellos, no tienen ayuda...”</p> <p>PRIV-4-A (6: 52). “Sobre todo con las personas que conforman mi equipo, trato de ver o crear ese clima de que aquí estamos para servir.”</p> <p>PRIV-4-B (7:80). “en este sentido, lo mejor de esta universidad es que lo personal se pone al servicio, no todo lo perfecto que uno quisiera, pero lo personal se pone al servicio de la institución. Por lo tanto, no hay decisiones personalistas e individuales.”</p> <p>CS-2 (22: 61). “es estar al servicio de los demás y no por un concepto religioso, sino por un concepto ético.”</p> <p>CS-8- (29:4). “Primero, el desinterés personal, que no busque el propio beneficio, que no busque la foto, que no</p>

			<p>busque la rentabilidad personal sino el interés general, el servicio a la institución y, que por lo tanto, sea extremadamente honrado, más características que tengan que tener... (reflexiona) también es muy importante la implicación en la causa.”</p>
		Altruismo	<p>PRIV-2 (2:4) “En nuestro caso, tendría un matiz reforzado de aspecto religioso de digamos de vaciamiento de nuestras estructuras, precisamente, en servicio de los que más lo necesitan.”</p> <p>PUB-1 (9:38) “Yo creo que hay una cosa que hay que evitar y es que las personas pongan su interés personal por encima del institucional, sobre todo en un marco como es la función pública.”</p> <p>PUB-2 (10:76) “darse cuenta de cómo en algunas ocasiones lo que puede ser mejor para la institución puede que no sea bueno para su entorno... no hablo desde un punto de vista personal de intereses, sino de los intereses de un departamento, centro, en ese sentido, no?”</p> <p>PUB-5-A (13:5) “Lo que tengo claro, punto número uno es que ese liderazgo sea pensando en todos, es decir, no puedes tener un liderazgo ético si antepones tu yo frente al conjunto de todos, esa es la base, entiendo yo. Y esa es una cosa que por lo menos, para nosotros, que estamos mucho tiempo en la gestión, nuestro currículum personal, promoción, etc. se siente relegado a un segundo plano, al menos en mi caso. ¿Por qué crees que el bien conjunto es más importante que el bien individual? Mientras siempre pienses o antepongas tu bien personal al bien conjunto, pues seguramente las acciones a las que diriges la universidad no están “supeditadas” a tu ego o a tu yo...sino que tú haces las cosas que tienes que hacer, porque crees que las tienes que hacer y por qué la universidad es el paso que tiene que echar pa adelante.”</p> <p>P13 (13:7) “¿Qué significa? Pues significa eso, que si uno antepone lo suyo a lo de los demás pues seguramente el comportamiento es la parte menos ética de esa fiesta, entonces, yo diría que como eje fundamental tener un liderazgo ético es que estás pensando sólo y exclusivamente en la institución, en tus compañeros, en que se mejore la institución como institución y no estar pensando en que el Vicerrector salga</p>

			<p>más o salga menos en el periódico, a mí eso me da igual. Mi ego está suficientemente... si no llamo a mi madre...”</p> <p>PUB-5-B (14: 69) “Sería para mí el ser capaz de llevar a un grupo de una forma adecuada, entendiendo por adecuado el no favorecer a nadie más que a otros. O sea, velar por el interés común del grupo sin caer en favoritismos.”</p> <p>CS-3 (23:7) “tiene que tener una grandísima credibilidad en que el ejercicio es para todos, que el mundo no es uno ni su entorno más cercano, sino que el mundo es plural y hay que tener la vista puesta en todo aquello en que tu acción influye, que es casi siempre en todo.”</p> <p>CS-8 (29:4) “Primero, el desinterés personal, que no busque el propio beneficio, que no busque la foto, que no busque la rentabilidad personal sino el interés general, el servicio a la institución y, que por lo tanto, sea extremadamente honrado, más características que tengan que tener...; también es muy importante la implicación en la causa.”</p>
		Ética en el ámbito público	<p>PUB-1 (9:3) “No sé como explicarlo, pero en una entidad publica los cargos con liderazgo y responsabilidad en la gestión, están asociados con la ética, necesariamente.”</p> <p>PUB-2 (10:1) “Pues de alguna manera, para nosotros en una universidad pública somos funcionarios públicos, nos debemos a nuestros ciudadanos y yo entiendo que lo que se entiende por liderazgo ético es que nos están pidiendo una gestión responsable y ética de nuestra actuación.”</p> <p>PUB-6-A (15:79) “pues las cosas se hagan en un ámbito de lo que es la ética pública; ese concepto de ética pública que luego es muy relativo y muy personal, no?. Pues bueno, me supongo que a lo largo del cuestionario irán surgiendo cuestiones concretas... Pero yo doy un paso más allá, no soy como el abogado de Urdangarín que dice que “aquí lo correcto es lo legal”, no, lo legal, y algo más...”</p>

			<p>PUB 8 (19:69) “Hay que ir con mucho cuidado, en el sentido de que cuando uno tiene un cargo de responsabilidad, tiene poder... el no tener claro que la universidad es un servicio público... uno tiene que tener muy arraigadas dos cosas: que es un servicio público y, por lo tanto, él está al servicio de la comunidad y de la sociedad y nunca teniendo en cuenta su propio interés.”</p> <p>CS-9-B (31:41) “¿Cuál es la cuestión aquí? Pues claro que afecta, desde luego lo que sería ya el fin del mundo, sería para mí, si los líderes de una universidad pública no fuesen éticos... porque encima que estás en una universidad (estamos hablando de académicos y no académicos) pero en fin, estás en una universidad, en ese entorno si la ética no prevaleciera pues sería gravísimo, síntoma del estado enfermo de una sociedad creo yo...”</p>
--	--	--	---

Tabla B. Sistema de valores y principios éticos asociados al concepto de liderazgo ético

Categoría	Dimensiones	Códigos	Expresado por
SISTEMA DE VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS	Formalización valores	Sistema de valores aceptados	<p>PUB-4 (12:2) “Me imagino que habrá una definición académica, no?, pero uno entiende sobre todo en un cargo como éste la posibilidad de llevar a cabo un proyecto con la comunidad a la cual representa; y, desde luego, enmarcado en un sistema de valores que la propia comunidad ha aceptado.”</p> <p>CS-6-B (27:2) “Que realmente tengas unos valores a la hora de desarrollar esa labor y no sólo te ocupes de la gestión puramente económica y organizativa, sino también pensando más allá, que se adecue tu respuesta a unos valores que tú tengas o que en general se considere que son buenos, ¿no?”</p>
		Necesidad de explicitar valores Ideario	<p>PUB-6-B (16:2) “Pues la responsabilidad en la gestión de una institución, vista desde unos valores éticos. Es decir, esa gestión debe llevar explícitamente, porque siempre lo hacemos de manera implícita, pero si se explicitan los valores éticos que se quieren poner encima de la mesa, pues, evidentemente, para una institución como la universidad es esencial.”</p> <p>PUB-6-B (16:7) “Sí. Yo creo que no estamos explicitando... insisto en que me da lo mismo la dirección, es igual, la cuestión es ponerlo explícito, nuestros chavales no saben en qué mundo socioeconómico se van a integrar y eso no puede ser, simplemente, es que no puede ser.”</p> <p>PRIV-4-A (6:2) “Tiene que ver con el trasfondo de los comportamientos o actitudes o decisiones. Y eso en una universidad privada viene a ser el ideario, es decir, lo que hay debajo de un proyecto académico, lo que lo inspira y lo que lo impulsa o promueve, ¿no?”</p>

		Transmisión de valores	<p>PRIV-3-B (4:80) “Es la capacidad que tienen personas con responsabilidad de transmitir unos valores que sean positivos para la organización.”</p> <p>PUB-7: (18:3) “Ahora, ¿Qué responsabilidad tiene la universidad como universidad en la sociedad para transmitir unos valores, para que cuando alguien que hace investigación esa investigación tenga un conjunto de características que la definan y que de verdad sirva para mejorar el bienestar social de las personas? Que cuando se hace una formación, ésta tenga unos valores además de los contenidos; que cuando se participa en jornadas, en congresos, se hace una aportación científica a través de un artículo o se le vea al Rector hablando en un medio de comunicación... Que eso transmita un conjunto de valores que son de sentido común de todos, que los tenemos todos y que luego a eso le pongamos un apellido que es liderazgo ético o liderazgo folclórico, me da igual, pero creo que hay una serie de valores que hay que transmitirlos con sentido común.”</p> <p>CS-6-A (26:28) “Intentar transmitir a la gente que trabaja contigo esos valores de compromiso con la institución y con la sociedad en general.”</p>
	Gestión humanista	Enfoque humanista	<p>PRIV-3-A (3:12). “Posiblemente una componente más humana en la gestión de las personas...técnicamente, como gestores, yo creo que la gente lo hace correctamente, pero, hay una componente humana que falla. En mi opinión, la parte más importante de estas estructuras siempre son las personas, porque las personas si se dirigen bien, siempre vas a conseguir que hagan lo que tú quieras; con lo cual, el punto clave es gestionar de forma adecuada y valorar el elemento principal de la organización que son las personas.”</p> <p>PRIV-1 (1:62) “Porque a fin de cuentas yo creo mucho más en las personas, no el súper líder, sino más bien personas ejerciendo el liderazgo. Puedo estar condicionado porque todo el trabajo que he desempeñado ha sido mucho más de equipo que de liderazgo. Tú estás buscando el perfil de líder, pero es que aquí los líderes nos llevamos bastante mal, eh?. Aquí las decisiones se toman en la</p>

			<p>corporación. No es el ordeno y mando, no hay una jerarquía... aquí el poder está en la Θ y la corporación está en las Θ ; a la gente le cuesta mucho entender esto.”</p> <p>PRIV-2 (2:34) “pero no tenemos que perder la cabeza de dónde está lo principal y cuáles son nuestras fortalezas. Nuestra fortaleza son nuestras personas y nuestros equipos. Eso me parece a mí...”</p> <p>PRIV-3-A (3:1) “Pues un liderazgo que no sólo contemple el asunto final, sino los mecanismos que hay por el camino...la consideración hacia las personas (recursos humanos y recursos materiales)”.</p> <p>CS-1 (21:61) “La naturaleza humana... (risas), la empatía, el poderte considerar que desarrollas objetivos comunes, el creerte que el otro es bueno, tener confianza. A mí muy poca gente me ha traicionado cuando le he dado confianza. Yo creo que la gente es buena, te lo he dicho antes, estoy convencido además.”</p> <p>CS-3 (23:9) “en definitiva, ya lo dijo hace muchos años Shakespeare u otros grandes escritores cuando se ha hablado del gran teatro del mundo, pues es que somos actores de un teatro y tan importante es el último figurante, como el actor principal, si quieres que la obra no sea un churro.”</p> <p>CS-6-B (27:44) “Yo me declararía humanista, que seguramente la organización con fines más raros y tal encuentras personas en condiciones y seguro que en la más honrada hay personas que no se comportan éticamente.”</p>
		Calidad ética de la persona	<p>PRIV-5 (8:111) “Los criterios por los cuales se toman determinadas decisiones, dependen, en gran medida, del liderazgo ético de las personas que estamos al frente de la institución.”</p>

	Principios éticos valores	y	Coherencia	<p>PRIV-1. (1:18) “El liderazgo ético consiste en ser coherente, estar alineado con la misión y la visión de esa institución.”</p> <p>PRIV-5. (8:23) “yo intento ser coherente en cuanto a las decisiones con respecto a los principios de la institución y con los objetivos que nos marcamos.”</p> <p>PRIV-5 (8:97) “está bien porque tienes que hacer todo esto, pero lo que realmente trae a la gente aquí es el boca a boca...y eso lo consigues siendo coherente y haciendo lo que dices.”</p> <p>PRIV-5 (8:98) “es preferible ser coherente y ser honesto en la medida de lo posible. Es fácil ser honesto con mayúsculas, todos somos honestos...pero es muy difícil mantener esa honestidad, con minúsculas, en las pequeñas cosas cotidianas. Pero yo creo que es esencial y yo lo transmito así.”</p> <p>CS-9-A (30:3) “... Entones en ese grupo estaban dos hijos míos... lo que iba a decir allí, luego tenía que dar el testimonio en casa, es decir, ser coherente. La coherencia, es un elemento esencial en el ámbito del liderazgo y no tienes autoridad moral, si no eres coherente.”</p> <p>CS-4 (24:2) “El liderazgo ético es ser percibido por los demás como una persona íntegra, con valores y con espíritu de servicio a la comunidad.”</p> <p>CS-5 (25:51) “Pues no lo sé...yo trato de que en todas las circunstancias sobreviva el liderazgo ético y que las decisiones que yo pueda tomar o lo que yo pueda impulsar respondan a principios morales.”</p> <p>CS-6-B (27:2) “Que realmente tengas unos valores a la hora de desarrollar esa labor y no sólo te ocupes de la gestión puramente económica y organizativa, sino también pensando más allá, que se adecue tu respuesta a unos valores que tú tengas o que en general se considere que son buenos, ¿no?”</p>
--	--	----------	-------------------	---

		Honestidad	<p>PRIV-5 (8:71) “Y el problema que tiene -esto lo hemos discutido mucho en reuniones- es que es un catalizador que actúa de forma asimétrica, es muy difícil de construir y muy fácil de destruir... o sea que en el momento en que se corre la voz de “mira, estos me han prometido que iba a ser un maestro en informática y resulta que tienen ordenadores del año 90...” pues aquello se desmorona...; por eso creo que aún a costa de perder determinados objetivos a corto plazo de expansión, de captación, de desarrollo... es preferible ser coherente y ser honesto en la medida de lo posible.”</p> <p>PUB-2 (10:2) “Es estar al servicio de la sociedad que, de alguna manera, nos ha puesto en ese cargo, la que nos mantiene; y como funcionarios y como universitarios debemos contribuir a hacer de la manera más honesta posible lo que tenemos que hacer.”</p>
		Justicia Evitación de favoritismos Solidaridad Enfoque utilitarista	<p>PRIV-3-B (4:1) “Es la capacidad que tienen personas con responsabilidad de transmitir unos valores que sean positivos para la organización y que promuevan la justicia social y el desarrollo personal de todos los integrantes de la organización.”</p> <p>PRIV-2 (2: 5) “En nuestro caso, tendría un matiz reforzado de aspecto religioso de digamos de vaciamiento de nuestras estructuras, precisamente, en servicio de los que más lo necesitan. No de forma directa, probablemente, no se trata de recoger a gente pobre, sino de la formación, el servicio que damos y la orientación de nuestros estudios sirvan para analizar adecuadamente la sociedad, para cambiarla para facilitar el servicio a la gente menos favorecida, para que haya más justicia. Nosotros unimos siempre... la fe no puede estar desunida de la justicia.”</p> <p>PRIV-2 (2:56) “Siempre, hablando con la persona primero. Yo soy personalmente muy sensible, primero, a los abusos de poder, al poder de grupos que no están mirando directamente la misión de la institución, sino en su provecho personal o corporativo. En la universidad, me tocaría hacerlo por medio del Rector. Decirle: oye, mira, que estoy viendo esto, o lo hablamos en el Consejo, mira esto</p>

			<p>no puede ser...”</p> <p>PUB-5-B (14:69) (Liderazgo ético) “sería para mí el ser capaz de llevar a un grupo de una forma adecuada, entendiendo por adecuado el no favorecer a nadie más que a otros. O sea, velar por el interés común del grupo sin caer en favoritismos...”</p> <p>CS-5 (25:4) (Liderazgo ético) “es para mí ejemplo, decisiones responsables y solidaridad.”</p> <p>CS-6-B (27:4) “Yo creo que en la universidad y en cualquier cosa.... Sobre todo, tratar de ayudar a cuanta más gente mejor. Tú tienes un cargo y tienes que ser fiel a tu cometido, pero por encima de tu cargo tienes a la sociedad que es a la que representas, ¿no?”</p>
		Respeto	<p>PRIV-2 (2:107) “En nuestro caso, creo que es ser acorde con la misión, una misión de servicio a la sociedad. Y, además, un respeto a la todas las personas. Para mí eso sería lo fundamental: servicio a la sociedad, respetando a cada persona de la organización y a cualquier persona que venga de fuera, esto es lo mejor que tenemos como respuesta a la sociedad.”</p> <p>CS-9-B (31:44) “Quiero decir que la ética no es solamente no meter la mano en el cajón... y gastar privadamente fondos públicos, sino que también hay un componente que es la obligación que tienes con las personas con las que trabajas y cómo te comportas tú como persona, ocupando un cargo institucional, ocupando el cargo que sea...”</p>

Tabla C. Proceso de toma de decisiones éticas

Categoría	Códigos	Expresado por
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ÉTICAS	Toma de decisiones éticas	<p>PRIV-6 (33:4) “Y supongo -bueno, no supongo, es evidente- que en la toma de decisiones hay una serie de decisiones que tienen que ver con la ética. Bueno, en el fondo, todas; todas las decisiones tienen una dimensión ética. Pero ¿qué es el liderazgo ético? Me lo tendrías que explicar tú...”</p> <p>PRIV-6 (33:75) “Pero lo ético no está ausente porque hay que actuar y actuar implica una toma de decisiones éticas. Claro, la cuestión está en que lo ético, por sí solo, no se sostiene, es decir, lo ético necesita y tiene de hecho una cosmovisión, es decir, pero ¿Qué es bueno y qué es malo? Es lo que hay que definir, entonces, ¿Es bueno ganar más?... sí....; ¿Es bueno ganar más oprimiendo al de al lado y que no gane nada y se muera de hambre?... pues no... pero eso ya implica unas respuestas antropológicas de que todos los hombres somos iguales de que tenemos los mismos derechos, en fin...una serie de cosas que, evidentemente, en el mundo que vivimos pueden comprenderse con Dios o sin Dios.”</p>
	Análisis de Consecuencias Ser consecuente	<p>CS- 3 (23:2) “Ejercer mi liderazgo pensando en todos aquellos en los que repercute una acción, no exclusivamente en una parte. En todos, hay veces que me ha costado más hacer entender a algunos que forman parte y que entendieran que formaban parte, que en otros casos que pudiera parecer más difícil.”</p> <p>PRIV-1 (1:7) (al pensar en el concepto de liderazgo ético) “Lo primero que me viene es que, por lo menos, seas consecuente con lo que se supone que... es la empresa donde estás trabajando, en este caso, universitaria, pero empresa.”</p> <p>CS-7 (28:3) “Honestidad, consecuencia, es lo que se me viene a la cabeza. Un líder, si es un líder tiene que ser lo mismo que las personas, tienes que ser honesto y consecuente; el líder impuesto o lejano a tu carácter o a tu personalidad es un fraude.”</p>

	Equilibrio ética-eficacia	<p>PRIV-5 (8:92) “Pero, en el caso de esta institución, la rentabilidad económica no debe ser, no es el criterio último por el que se toman las decisiones... el criterio último por el que se toman las decisiones, tiene que ser otro. Los criterios por los cuales se toman determinadas decisiones, dependen, en gran medida, del liderazgo ético de las personas que estamos al frente de la institución. Tenemos una serie de criterios, evidentemente, el criterio económico pesa, es decir, como dice un Gerente conocido, nosotros somos una institución sin ánimo de lucro, pero sin ánimo de pérdida, tenemos que garantizar nuestra sostenibilidad, tenemos que garantizar una serie de compromisos financieros que tenemos que salvaguardar -una serie de préstamos- , pero no tenemos una política destinada a tener un crecimiento que nos permita una rentabilidad, no tenemos accionistas, y en el eventual caso de que en muchos años tengamos un excedente positivo, se reinvertiría en la institución.”</p>
--	----------------------------------	---

Tabla D. Otras variables asociadas al concepto de liderazgo ético

Categoría	Códigos	Expresado por
OTRAS VARIABLES ASOCIADAS AL LIDERAZGO ÉTICO	Alineación misión-visión	<p>PUB-5-A (13:2) “El liderazgo se entiende como aquellas actividades y tareas que queremos hacer para que la institución vaya hacia donde pretendemos. Es decir, que como líderes de la institución tenemos una idea de cómo queremos o pretendemos que sea nuestra institución y cuando añadimos la palabra ética es porque queremos llegar a ese objetivo cumpliendo nuestra ética propia, es decir, mi ética personal.”</p> <p>PRIV-5 (8:2) “Es decir, nuestras decisiones tienen que estar marcadas por una serie de principios llamémosle morales o éticos, y en ese sentido, creo que tanto el Consejo Rector, como el Patronato, tienen mucho que decir, ¿de acuerdo? Y en una institución como ésta es lo que yo entiendo por liderazgo ético, es decir, que el Consejo Rector o el Patronato sean capaces de marcar unas líneas directrices, unas líneas de actuación claras acordes con las líneas de trabajo de la institución.”</p>
	Influencia positiva	<p>PUB-9 (20:3) “Entonces, en este sentido, las personas que tienen o que tenemos las máximas responsabilidades de gobierno, hagamos y digamos en nuestros discursos a cerca de cómo alcanzar los objetivos que procuramos y de cómo articular estos objetivos, que tienen en los demás una influencia más grande. Y entiendo por liderazgo ético esta capacidad de liderar, de llevar adelante estos proyectos de un determinado modo, influyendo en el resto de la comunidad.”</p> <p>CS-6-B (27:7) “Sí, claro, es que creo que ése es el objetivo primero... al final es esto... tú tienes una serie de personas sobre la que puedes influir como institución y por muy objetivo que sea, tienes que influir, aunque influyas bien, y eso es lo que vas a recibir... seguramente, la mayor parte de los problemas que tenemos, los tenemos por no habernos preocupado seguramente de esta fase.”</p>
	Fiabilidad	<p>CS-8 (29:2) (liderazgo ético consiste en...) “Pues confianza en la palabra y en la honorabilidad (reflexiona) sobre todo eso, ¿no? saber que la palabra de alguien es de fiar y que su comportamiento es fiable.”</p>

	Importancia del proceso	<p>PRIV-3-A (3:1) (El liderazgo ético es...) "Pues un liderazgo que no solo contemple el asunto final, sino los mecanismos que hay por el camino...la consideración hacia las personas (recursos humanos y recursos materiales)."</p> <p>CS-1 (21:18) "(...) sí que le doy importancia al proceso. Lo que pasa es que el proceso tiene que venir jalonado por pequeños logros, que te los vayan consolidando y si hace falta modificarlos, se modifican".</p>
	Atribución	<p>PRIV-1 (1:99) "Luego están las expectativas, porque al final liderazgo es algo que lo ganas, no es algo que tú traes un título de "yo soy líder", no, eso estará avalado por los logros que has conseguido (...)"</p> <p>PRIV-3 (32:1) "Es el reconocimiento que tienes por parte de tus colaboradores en que eres una persona que actúas con ética profesional y que, por ese motivo, ellos te reconocen esa capacidad. El liderazgo lo entiendo como factor de reconocimiento por parte de tu entorno, en este caso, de tus colaboradores más directos. Es un atributo que te lo reconoce la gente, yo no digo que soy líder, eso te lo tienen que reconocer".</p> <p>PUB-4 (12:3) "Realmente, yo creo que el liderazgo se produce, cuando uno mira para atrás y encuentra que hay gente que le sigue; sería todo lo contrario el creerse un líder, mirar para atrás y encontrarse solo, no?. Y yo creo que esa relación con la comunidad, la cual lleva con proyecto y con un marco de valores, enmarcaría el nivel de liderazgo ético de esa persona".</p> <p>PUB-8 (19:7) "Para mi la ética es hacer lo que se debe de hacer para mejorar esta institución, no pensando en utilizar el cargo como un elemento de paso o de promoción; el liderazgo no es por imposición y debe ayudar a la gente a mejorar."</p>

Tabla E. Justicia en la composición de los órganos de gobierno universitarios

Categoría	Códigos	Expresado por
Justicia en la composición de los órganos de gobierno	Justamente representados	<p>PRIV-3-B (4:24). “Yo antes te comentaba, los que estamos en el consejo de gobierno son los decanos (que en cierto modo pueden representar a los profesores), están los Vicerrectores, el Rector, a parte del Gerente, tenemos al Θ, tenemos el Director del Θ que también es el defensor del estudiante y a través de él escuchamos las quejas y sugerencias de los alumnos, y tenemos el Director de la fundación que también aporta la visión del investigador... en ese sentido, no creo que hagan falta más personas. A lo mejor, no es tanto quien debe estar, sino más bien la sensibilidad del que escucha para escuchar el discurso que a lo mejor hay veces que no es del todo cómodo o no interesa...”</p> <p>CS-2 (22:23). “El principio de justicia, sería el principio de equidad, con lo cual hay tantísimos organismos y tantísimas capas sociales, que habría que ponerse a listar desde empresarios, hasta empresas de acción social - las que deberían de estar- son muchísimos... pero, yo creo que en general están bien representadas, vamos están bien definidos los organismos que deben estar representados.”</p> <p>CS-6-A (26:21). “Este es un tema que tendrás que tener en cuenta a la hora de hacer la tesis porque como comentábamos antes la legislación de los Consejos Sociales en cada comunidad autónoma es distinta, entonces, en concreto, la que afecta a este Consejo Social que es la ley 2/2003 en mi modestísima opinión es idónea, la composición que señala la propia ley es idónea porque hay una representación de la Cámara de Comercio, Ayuntamientos, organizaciones empresariales, Sindicales, Profesionales, la propia universidad está representada por el Rector, el Gerente, la Θ y un representante de cada uno de los estamentos dentro de la comunidad universitaria. Con lo cual desconozco en otras Comunidades, pero en ésta yo creo que la representación es adecuada.”</p> <p>CS-9-B (31:30). “No, visto así no, está la Comunidad, el ayuntamiento, están los Sindicatos, están las Asociaciones Empresariales y luego hay algunos puestos a dedo también por parte de la Comunidad. Yo creo que</p>

		<p>está muy bien, pero si se dedicasen... si cualquier fuera designado (empresa privada o empresa pública) y se le dijera - así sería en Θ - “de tu tiempo dedica por favor seis horas al mes a esto” en esas seis horas no te vamos a pedir rendición de cuentas, esas seis horas las vas a dedicar a esto y no a esto...entonces, tendrían otro enfoque, sabrían... es que mucha gente viene y leen los papeles sobre la marcha...; la preparación la tienen porque pueden aportar!, da igual si es el Sindicalista, la Presidenta de la Asamblea de Madrid, si es un médico que ha sido Vicepresidente de la OMS y que ahora es un Señor que tiene ochenta años... todo el mundo podemos aportar porque tenemos una visión distinta, eso es lo que importa, porque en general ocupan cargos interesantes y ya tienen algo interesante que decir. Cada uno podemos aportar mucho, pero hace falta una dedicación y un sentir que debo de hacerlo, no sólo venir y sentarse y escuchar, y opinar unas cosas e irse.... Yo creo que es más pedirles desde el estamento que les designe y cuando lleguen decir ‘vamos a hacer una jornada de información...’”</p> <p>PRIV-3-C (32:21). “Yo defiando el modelo de mi universidad, porque creo en el...nosotros nos dedicamos al mundo de la educación y la parte más importante es saber escuchar, tanto a tus compañeros profesores, como a nuestros alumnos y las familias de nuestros alumnos que para nosotros son nuestros clientes. Creo honradamente en que en esos miembros que tienen que participar, que participan profesores, nosotros no incluimos a los alumnos como tal. Pero, sí tenemos un cauce adecuado, a través del servicio de atención al estudiante y a la familia, para que cualquier problema, la Dirección de la universidad pueda tomar decisiones. Ese miembro del servicio a estudiantes y familias reporta directamente al órgano de administración de la universidad, por tanto, creo que una universidad privada sí que tiene que tener ese órgano para reportar directamente las inquietudes del cliente a la dirección de la universidad; porque las inquietudes o los conceptos de equidad en la parte del personal de administración y servicios, el cauce está asegurado a través del departamento de recursos humanos y la parte del profesorado a través de los decanos y la dirección académica; por eso defiando el modelo de nuestra universidad: profesores, directivos y consejo de administración para asegurar que las personas son tratadas con equidad. Creo en eso, tener un cauce con los alumnos y sus familias directamente con el órgano de administración de la universidad, no hay flecos intermedios de que alguien pueda sesgar una posible crítica, una</p>
--	--	--

		<p>queja..." (...) "Yo estoy formado en la universidad pública. Creo que, desde el punto de vista de constitución de las personas, es adecuado, el problema que le veo es poca operatividad. O sea, la teoría me parece muy bien, de acuerdo? Pero es poco operativo." (32:24).</p> <p>PRIV-6 (33:51). "No, es decir, hay una lógica de los estatutos y yo creo que la lógica de los estatutos está bien, es decir, la Junta de Gobierno lo forma el Rector con los Vicerrectores que él nombre, el Secretario General (en este caso es Θ) y luego los Decanos de todos los centros y dos representantes de los alumnos. Bueno, digamos, no hay representante específico de los PAS pero sí lo hay indirectamente porque el Vicerrector de quien dependen los PAS está en la junta de gobierno y, además, en está en los estatutos que en vez de un Vicerrector, que por ser Vicerrector debe ser profesor, puede ser un gerente. De hecho, en este momento, hay un profesor, pero podría ser un gerente en otro caso. Yo creo que está bien, el problema (que tampoco es problema), hay algunos institutos interfacultativos, los institutos de alguna manera se han generado después, que no están directamente representados en la junta de gobierno, lo están indirectamente.... Porque éstos son institutos de investigación, entonces, el Vicerrector de Investigación es el que representa a estos institutos, o sea que, también están todos representados. Yo creo que está bien, entre otras cosas, porque yo cambié los estatutos en algunos aspectos que se habían quedado obsoletos al llegar, si hubiera pensado que estaban mal o que habría otras cosas que cambiar, pues los hubiera cambiado...en ese sentido, creo que están bien. Por otra parte, yo pienso que los órganos colegiados de gobierno deben ser muy reducidos en número; si no son reducidos en número, no sirven para gobernar, sirven para deliberar...Yo no me encuentro a gusto con un órgano amplio, con Θ estamos bien."</p>
	Injustamente representados	<p>PRIV-4-B (7:25). "Evidentemente, el equipo de gestión de la universidad. Pienso que también tendría que haber algún representante de profesores, de administración y de alumnos; pero que todos unidos no deberían tener más poder de decisión que el equipo de la universidad. O sea, yo creo que deberían estar informados, pero a nivel de decisión menos (esto correspondería al equipo Rector) sí que a nivel de información... porque además es bueno... es una especie de contrapoder... que la gente conozca, pero que no tenga una capacidad de decisión ejecutiva." (...) "Yo pienso que se da menos de lo que a mí me gustaría. Lo intentamos, pero la verdad es que no.</p>

		<p>Estamos en ello, y de hecho, acabamos de incorporar al representante de alumnos (luego te lo explicará mejor el Θ) pero todavía estamos en camino. Piensa que nosotros somos una universidad joven, como universidad llevamos Θ años, entonces, pienso que en muchas cosas somos bebés...y tenemos una gran voluntad y todavía estamos madurando. Entonces, cuestiones de este tipo nos falta todavía madurar.” (7:27).</p> <p>PUB-5-B (14:26). “Por supuesto ahí debe estar el Rector con su equipo de confianza, pero sí deben estar desde mi punto de vista, llamémosle todos los agentes sociales, personal de administración y servicios no sólo los de la escala superior, sino también los administrativos y auxiliares administrativos, todos los sindicatos que tengan representación porque teóricamente debería de velar, sobre todo, por temas de puestos laborales... y lo que sí que echo mucho en falta en los Consejos de Gobierno de todas las universidades es que haya más personal laboral a nivel de profesorado; es decir, hay mucho funcionario y muy poco personal laboral y el personal laboral tiene otra visión distinta.”</p> <p>CS-6-A (26:25). “Yo no te diría que fuera un reparto proporcional, no?, pero no creo que los alumnos están puestos en quién es el mejor Rector...con lo cual está bien que participen en el proceso, pero no con la misma ponderación que un miembro de PAS o de PDI. Y creo que el PDI y el PAS deben estar al mismo nivel. Y una proporción inferior para el grupo de los alumnos. 40, 40, 20 sería una buena proporción.”</p> <p>CS-6-B (27:22). “Cualquier persona puede ser válida, aquí el problema es que tienes que seguir un criterio de quién elige a quién... Yo creo que tiene un abanico bastante abierto, hombre, probablemente si nos ponemos a reflexionar en profundidad, pues seguramente siempre falta alguien, pero creo que está bastante bien representado. Lo importante es que no sean políticos, creo que es muy importante para la dirección ética que comentas que cada uno haga su papel y el político tiene su papel independientemente del órgano en el que esté y aquí tiene su papel, pues porque los cargos a nivel institucional que tienen que controlar son políticos... pero dentro de la universidad, pienso que no, si tienes que elegir a cuatro, dieciséis o dos personas, las que sean, pues tratar desde el punto de vista de la responsabilidad política de elegirlo lo mejor posible o con la mayor variedad.</p>
--	--	--

		<p>Pero yo, no sé, creo que siempre podría haber alguien más aunque hay bastante variedad. Lo importante, desde luego, es que no haya políticos.”</p> <p>CS-8 (29:33). “De hecho una de las propuestas que hemos barajado un equipo de trabajo que hemos hecho unos estudios autonómicos, no sé si te suena Θ, una de las propuestas que se han barajado de uno que elaboró este informe, fue que no hubiera políticos bajo ningún concepto en los Consejos Sociales. Por políticos se entiende personas que ocupen un cargo de representación política: Concejales, Diputados, Alcaldes...”</p>
--	--	--

Tabla F. Características psico-afectivas del líder ético

Categoría	Códigos	Expresado por
CARÁCTERÍSTICAS PSICO-AFECTIVAS	Inteligencia emocional	CS-9-B (31:5). “Creo que independientemente de si estás en primera línea, si eres el Presidente o el Vicepresidente, o eres el Secretario yo creo que al final los rasgos deben definir a todos. ¿Qué rasgos debemos de tener? Pues mira, yo creo que un gran componente de inteligencia emocional, más, en la universidad.”
	Escucha activa	<p>PRIV-3-A (3:20). “Yo creo que la característica fundamental que la gente espera es que tengas tiempo para escuchar. Ser capaz de encontrar tiempo para escuchar a la gente. Y trasladar a la gente que lo que te ha comentado, si tenía que llegar a algún sitio, que se dé cuenta de que ha llegado, otra cosa es el resultado que se haya obtenido, no? pero que la gente se percate de que eso ha llegado a un sitio.”</p> <p>PRIV-2 (2:83). “Tiene que tener una visión de la realidad yo creo que completa, una capacidad de escucha, una capacidad de detectar valores y detectar situaciones en las que no se dan esos valores (contravalores, ¿no?)”</p> <p>PRIV-5 (8:21). “Por no rehuir la pregunta... yo creo que me ven, yo me esfuerzo por tener una actitud de escucha, es decir, que no parezca que tomas las decisiones de una forma arbitraria, sino que intento escuchar las opiniones, razonar efectivamente.” (...) “Hay personas que tienen muy desarrollado -como tú has dicho antes- un liderazgo de servicio, una capacidad de escuchar importante, personas que son un referente de la organización en ese ámbito, personas que son muy competentes a nivel profesional, que tienen muy claro todos los objetivos que tiene la universidad” (8:43).</p> <p>PUB-1 (9:12). “Yo lo que trato es de escuchar siempre mucho...y a veces, eso, te puede abrir algún flanco de debilidad, sobre todo cuando tienes que tomar decisiones bajo una responsabilidad, digamos, última, no? Saber cortar antes a veces puede ser mejor, ¿no? Pero creo que siempre es importante escuchar, por eso hay alguna situación en donde el equilibrio es difícil; a veces podría haberme quedado un momento antes, ¿no? Y me habría sido más fácil, pero bueno.”</p>

		<p>PUB-6-A (15:30). "Y que las cosas que se hagan, se hagan con consenso y se hagan con.... Oyendo a la gente, a veces puedes atender a lo que te dicen, a veces no, pero por lo menos oírles, y luego, pues no llevando posturas absolutas, no?..."</p> <p>PUB-8 (19:44). "No sé si es lo que facilita o no facilita, pero es muy importante para ejercer el liderazgo, saber escuchar, valorar y tomar la decisión."</p> <p>PUB-9 (20:9). "A parte de esto, tiene que tener los elementos del liderazgo más comunes que son obviamente capacidad de gobernar y, por lo tanto, capacidad de tomar decisiones, capacidad de trabajar en equipo y escuchar las voces de todos -yo siempre digo que es muy importante en el gobierno la paciencia." (...) "conlleva todo esto: capacidad de empatía con los demás, escuchar el punto de vista de todos, capacidad de flexibilidad, todas estas cuestiones." (20:14).</p> <p>CS-9-B (31:6). "pero en la universidad yo creo que hay que tener una gran capacidad de escucha, una gran capacidad de consenso; ya sé que esto quizá no es lo que estrictamente estaba definiendo como ética, pero es fundamental, por lo menos en la Θ, que es la única que yo conozco desde dentro. Yo nunca había pisado una universidad española en los 30 años que llevo en España."</p> <p>PRIV-3-C (32:22). "nosotros nos dedicamos al mundo de la educación y la parte más importante es saber escuchar, tanto a tus compañeros profesores, como a nuestros alumnos y las familias de nuestros alumnos que para nosotros son nuestros clientes."</p>
	Accesibilidad	<p>PUB-4 (12:9). "En una comunidad como la nuestra, la Universidad Θ, es verdad que se produce una necesidad de una accesibilidad, que cuando yo comento con otros Rectores, yo creo que es una particularidad de la Θ, no?, la accesibilidad a cualquier nivel, que cualquier estudiante, cualquier persona de administración, sienten el</p>

		<p>derecho y, además, tienen la oportunidad de llegar justo a la puerta, ¿no? Y, es verdad que los Rectores -y eso es cultura de la Θ - han sentido esta posibilidad de accesibilidad y acercamiento.”</p> <p>PRIV-3-B (4:32). “Desde una posición, a lo mejor, en ese sentido, privilegiada porque ves muchas cosas, hablas con mucha gente, yo hay veces que aquí me siento como un vínculo y una de las cosas que más hago es hablar con las personas; hay veces que no tengo tiempo de sentarme en el ordenador y es que me paso el día.. que fulanito tal...que no se quien no se cuantos quiere hablar contigo...” (...) “como variables potenciadoras, precisamente, el hecho de tener acceso a mucha gente te permite mostrarte como eres y te permite ejemplarizar, sin necesidad de hacer acciones... tu contacto humano, ¿no?” (4:38).</p> <p>PUB-6-A (15:32). “es decir, tengo mi puerta abierta y muchas veces lo digo, si yo no soy Decano, si yo soy el de atención al cliente del Corte Inglés de aquí, porque... antiguamente para ver a un Decano había que pedir audiencia como para ver a un Ministro, ahora entran los alumnos, y se van y vienen...¡si uno me vino hasta a contarme que le había dejado la novia!”</p> <p>PUB-7 (18:8). “Luego, además, tienes que tener cercanía, capacidad de decisión, capacidad de gestión, de trabajo, una cierta flexibilidad.” (...) “Hombre, yo creo que en general en los cargos como el nuestro con 5000 profesionales y con 45.000 alumnos la distancia siempre aparece. Es muy difícil llegar, entonces creo que estoy muy concienciado con la comunicación, con llegar a la gente y tener una cercanía. La comunicación, el que me vean cercano y accesible creo que es importante, pero es muy difícil porque ser accesible a 45.000 personas (alumnos y alumnas) y 5.000 profesores y PAS es muy complicado. Esta es una de las tareas que tiene que mejorar cualquiera.” (18:19)</p>
	<p>Superación profesional</p> <p>egocentrismo</p>	<p>CS-1 (21:4). (Un líder ético) “Debería renunciar, o superar, o controlar las tentaciones del ego.” (...) “pero yo creo que la mayor tentación que tiene cualquier líder en este momento para, digamos, distorsionar sus decisiones es precisamente el dejarse seducir por los cantos de sirena que supone el propio mérito personal, la consolidación</p>

		<p>de su orgullo profesional, etc. y eso es lo que tendría que ser capaz de mantener alejado para... yo soy de los que creen que el hombre es naturalmente bueno, no? entonces, si lo puedes alejar o proteger de esas tentaciones negativas, aflorará lo mejor del hombre y, entonces, será un líder ético.”</p> <p>PUB-5-A (13:8). “yo diría que como eje fundamental tener un liderazgo ético es que estás pensando sólo y exclusivamente en la institución, en tus compañeros, en que se mejore la institución como institución y no estar pensando en que el Vicerrector salga más o salga menos en el periódico, a mí eso me da igual. Mi ego está suficientemente... si no llamo a mi madre.... (risas).” (...) “Pero si uno es claramente mejor no podemos permitirnos el lujo de que la universidad frene a la gente potente...; te dicen, “yo soy buenísimo”, pero ¿en comparación con quién? Ese es un poco... aquí la gente no tiene la suficiente contextualización de poner en el contexto cual es tu trabajo, cual es el trabajo de este compañero y mirar un poco más allá de tu ombligo.”</p> <p>PUB-6-B (16:45). “Porque hacemos esto como una expresión directa de nuestro ego, somos Dioses en pequeñito, y entonces... bueno, ¿A ver si me van a discutir? Si nos sintiéramos más seguros, no tendríamos ningún miedo, todo lo contrario. Ten en cuenta que por profesión cuando damos clases somos actores, o sea que tenemos un perfil de actor, es bueno que te aplaudan, tienes que estar seguro... si no, no, no existe el actor con miedo escénico porque entonces no puede actuar. Vale, pues hay una componente ahí que podría explicar muchos comportamientos.”</p>
	Dialogantes	<p>PRIV-3-B (4:4). “Creo que para empezar deberían ser personas dialogantes, abiertas, que buscan el consenso,”</p> <p>PRIV-5 (8:32). “y yo me esfuerzo mucho en dialogar, razonar, explicar... lo cual, es muy bueno, pero hay que buscar el equilibrio para que aquello no se eternice”</p>
	Profesional Reflexivo	<p>PRIV-2 (2:8). “de forma que la manera de tratar los problemas y las personas digamos sea ética, pueda ser un ejemplo. Primero, por tanto, tener visión y reflexión sobre la realidad.”</p> <p>PRIV-4-A (6:51). “para eso, siempre intento, cada día, hacer un balance de lo que ha sido ese día.”</p>

		PUB-6-B (16:5). “Yo creo que fundamentalmente ser capaz de entender la primacía de los valores humanos en la sociedad que nos circunda y colocarlo, pues eso en el contexto socioeconómico, político o de relaciones. Es decir, creo que si la universidad es el sitio donde se piensa con más libertad, o hay más libertad para pensar, no se si para decidir, pero para pensar al menos, pues eso debería de estar ahí, en primera línea, ¿no?”
	Capacidad de empatía	<p>PRIV-2 (2:11). “capacidad de empatía que tienen que ver, no sólo con la empatía con las personas, sino con todo el entramado social en el que estás.” (...) “Es ser sensible a los problemas y a la situaciones de necesidad del mundo, con una capacidad de visión, para saber dónde están los núcleos de los problemas, ¿no? (2:12).</p> <p>PUB-5-A (13:44). “el hacer tuyos los problemas de cada uno, ese es el principio base de mi comportamiento. Cuando era Vicerrector de Estudiantes solía decir “este puede ser mi hijo”... hay que tener en cuenta que los problemas son importantes para la gente, aunque para ti sea un e-mail más, ¿no?”</p> <p>PUB-9 (20:12). “La capacidad de deliberación práctica es la virtud central, la que engarza las virtudes... conlleva todo esto: capacidad de empatía con los demás, escuchar el punto de vista de todos, capacidad de flexibilidad, todas estas cuestiones.”</p>
	Trabajo en equipo	<p>PUB-1 (9:49). “Yo creo en el trabajo en equipo”</p> <p>PUB-9 (20:7). “A parte de esto, tiene que tener los elementos del liderazgo más comunes que son obviamente capacidad de gobernar y, por lo tanto, capacidad de tomar decisiones, capacidad de trabajar en equipo y escuchar las voces de todos”</p> <p>CS-3 (23:73). “tiene que tener conocimiento, evidentemente, tiene que tener experiencia, tiene que tener dedicación o fe en lo que está trabajando y tiene que tener una demostrada capacidad de diálogo y de trabajo en equipo, ¿no? defender sus ideas.”</p>

	Conocimiento fortalezas y debilidades	PRIV-6 (33:14). “Lo que pasa es que en el mundo en que vivimos, en la universidad y en cualquier otra cosa, el que gobierna, toma las últimas decisiones o marca políticas, etc. pero todo se hace con ayuda. Entonces, cada uno debe saber en qué es fuerte, en qué es bueno, en qué es competente y probablemente, tiene que pedir ayudas en otras cosas.”
	Ausencia de complejos/Seguridad personal	PRIV-6 (33:15). “Siempre se ha dicho que el mejor gobernante es el que mejor se sabe rodear. Entonces, aquí hay un montón de cualidades, que, claro..., hay gobernantes que para que no les hagan sombra sus subordinados, eligen a uno un poco más tonto que él, bueno, si luego éste le sucede y sigue la misma política y elige a uno un poco más tonto que él, al final, el jefe acabará siendo el más tonto de la institución. Hay gobernantes, que se saben rodear de gente mejor que él en muchos aspectos y, esto, es lo que hace que las cosas funcionen bien. Y, esto, ¿Qué significa? Pues significa que el hecho de no tener complejos es una cualidad muy importante. No hay cosa peor para un gobernante que sentirse acomplejado.”
	Resiliencia	PRIV-3-B (4:6). “cautas a la hora de tomar decisiones y, sobre todo, capaces de enfrentarse a situaciones de crisis... y enfrentamientos.”

Tabla G. Habilidades y conocimientos técnicos

Categoría	Códigos	Expresado por
HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Dominio Experto	<p>CS-9-A (30:6). “Está también la competencia específica que tienes que tener, es decir, puedes ser una buena persona, pero tienes que tener una cierta competencia profesional; es decir, no puedes andar por la vida diciendo, bueno...ja, ja... tienes que tener una autoridad específica en la función que estés desarrollando, es decir, si eres empresario, tienes que ser del mundo empresarial, para que la gente le respete y le mire como referente, ¿no? Al final eres un modelo y tienes que demostrar las características que son útiles para el colectivo con el que trabajas, representas o vives.”</p> <p>CS-3 (23:5). “Un líder tiene que tener, además de una capacidad proactiva importante, eso es imprescindible, un nivel de conocimiento determinado y una experiencia”</p> <p>PRIV-5 (8:43). “(...) personas que son un referente de la organización en ese ámbito, personas que son muy competentes a nivel profesional, que tienen muy claro todos los objetivos que tiene la universidad”</p> <p>CS-3 (23:75). “Esto es lo que el Consejo Social tiene que ser, tiene que ser una representación real de la sociedad y de gente capacitada para aportar; hombre, talibanes, no.... defensa a ultranza de posturas, no..., abierta, tiene que tener conocimiento, evidentemente, tiene que tener experiencia, tiene que tener dedicación o fe en lo que está trabajando y tiene que tener una demostrada capacidad de diálogo y de trabajo en equipo, ¿no? defender sus ideas.”</p>
	Conocimiento de la realidad universitaria	<p>PRIV-2 (2:111). “puede haber Gerentes ignorantes en el campo en el que están (en el campo educativo) entonces, pues tienen que culturizarse en el sistema...”</p> <p>PUB-1 (9:5). “Creo que debería de tener un conocimiento de la funcionalidad de la institución a la que representa, qué espera la sociedad de esa institución, de cuál es el servicio que tiene que dar. Eso, requiere estar muy metido en el contexto de esa funcionalidad; no podemos aislarnos del análisis de toda esa situación. Lo que significa al</p>

		<p>fin y al cabo conocimiento, conocimiento de cuál es esa función a ejercer.”</p> <p>PUB-4 (12:5). “Es verdad que para un líder ético en la universidad, la institución impone una cultura, no?, impone unos valores y, entonces, el líder en esa institución es verdad que tiene que haber o reconocer o incluso, haber sido educado dentro de esos valores y esa cultura. Eso le permite, efectivamente, asumirlos y encontrar perfectamente que la comunidad universitaria le reconoce como alguien que cree en esos valores, y por los cuales lucha, y que tiene un proyecto de futuro en defensa de esos valores...Y yo creo que las instituciones universitarias, al menos en España, donde se produce esa situación, donde el líder o el Rector normalmente es alguien que lleva muchos años dentro de la institución, en la elección se producen esas relaciones. Creo que es difícil -no sé si habrá algún caso donde haya Rectores que no hayan tenido una larga vida dentro de una universidad.”</p> <p>CS-7 (28:15). “Porque por ley... lo único que te dice la ley es que usted tenga preparada la relación de puestos de trabajo, apruebe presupuestos, pero claro, eso no tiene sentido si no se tiene un conocimiento de la institución que esta gente se ha preocupado por tener...; lo primero que hizo una y otra Θ fue pasearse por todo el campus, visitar a todos los Decanos y Directores de Departamento.”</p>
	Competencia académica	<p>PRIV-6 (33:9). “Entonces, en una universidad el ser un académico... - yo siempre dije que me hicieron Rector porque se suponía que tenía una competencia académica- pero que me dedicaba, fundamentalmente, a cuestiones económicas. Un Rector es un Administrador, también depende de cómo sean los estatutos de las universidades... en las universidades públicas, frecuentemente hay un administrador, un gerente que en muy pocas cosas depende del Rector. Yo soy funcionario del Θ, ahora, en excedencia. Pero ahí los institutos los dirigían Directores y cada uno tenía un gerente que un 80% de sus competencias y atribuciones no dependían del Director.”</p>

	Competencia en cuestiones económicas	PRIV-6 (33:10). “En esta universidad, el Rector es el último responsable en el orden académico, económico y disciplinar..., por tanto, tiene que tener una competencia académica, tiene que tener una cierta competencia en cuestiones económicas y tiene que tener una cierta competencia en dirección de personas, evidentemente. Esto, pues hay personas que lo tienen más connaturalmente y algo hay que prepararse, hay personas que lo tienen menos connaturalmente, pero si se han preparado, pues bien... el eterno problema, si el directivo nace o se hace..., pues bueno, el ser humano yo creo que es naturaleza y cultura y las dos cosas influyen. Entonces, pues ¿cualidades?, ésas...”
	Profesionalidad	<p>PUB-6-A (15:82). “Lo único que hace falta es que la gente se lo tome en serio y lleve las cosas estudiadas y preparadas... que a veces es difícil, porque la documentación es ingente, el tiempo da poco, y por eso está la gente de las comisiones en la cual la gente se fía...”</p> <p>PRIV-3-C (32:4). “yo, por ejemplo, a todos mis estudiantes les trato de usted, ahí hay un aspecto ético de profesionalidad que yo creo que es importante.”</p>

Tabla H. Estilo participativo en la gestión universitaria

Categoría	Códigos	Expresado por
HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS GERENCIALES	Estilo participativo	<p>PRIV-1 (1:84). “La mayoría de las decisiones están consensuadas formalmente no son decisiones unilaterales por parte del Rector. Esto muchas veces retarda...esto tienes muchos efectos, puede retrasar la decisión, pero tienes muchas más opciones de cotejar, de validar opiniones, validar tu propia opinión; y aquí si andas con rigidez de cintura puedes tener problemas, porque puedes enfrentarte con determinadas personas de la junta rectora. En una Θ las personas que vienen de ámbitos de un “orden y mando” lo pasan mal, eh?, aquí hay que tener mucha mano izquierda, paños calientes, en el sentido de dar chance, dar juego, ser participativo...”</p> <p>PRIV-2 (2:116). “Es un modelo bastante respetuoso, a pesar de que los cargos puedan nombrarse...una vez que son nombrados, esto no es una tiranía...tú puedes llamar a una persona, hacerle reflexionar; pero una vez nombrado, primero se nombran las cosas bien nombradas en general, y aquí no se equivoca uno mucho...y, después, tiene sus cauces... tú no puedes entrar tan directamente en la vida o en la ejecución o en el modo de un docente, no puedes hacerlo tan fácilmente, hay un departamento, hay un Vicedecano, tienes una estructura que debes respetar. Si tú le das a una persona un cargo con responsabilidad, se la das con todas las consecuencias, entonces, tienes que obrar mediadamente a través de esta persona. Y a veces, es más lento y te desesperas...”</p> <p>PRIV-3-B (4:3). “Creo que para empezar deberían ser personas dialogantes, abiertas, que buscan el consenso.”</p> <p>PRIV-5 (8:100). “Sin duda. Vamos a ver... yo creo que tengo una cierta tendencia- a ver cómo lo explico...- a buscar soluciones de consenso. Las soluciones de consenso, son soluciones muy dialogadas porque va por mi carácter de escuchar, dialogar, razonar, y eso en una institución como esta es muy positivo, porque al final, esta institución difiere de instituciones más piramidales de una empresa.”</p> <p>PUB-8 (19:76). “Tú no puedes imponer las cosas, hay que consensuar y esto es un desgaste muy fuerte para los líderes.”</p>

		<p>PUB-9 (20:21). “Y sí me preocupa, y me preocupa en el sentido que yo creo que la fortuna o la suerte de lo que hacemos es hacerlo en buena medida entre todos y que se sientan cómodos con lo que hacen y que comprendan que éste es un trabajo de todos.”</p> <p>PRIV-6 (33:44). “Esto yo creo que hay que irlo mejorando siempre, ¿no? Es decir, la persona, no puede ser un mero ejecutor de órdenes o de objetivos o de principios, eso no puede ser así. La persona tiene que haber colaborado en la toma de decisiones, el saber los por qué, el haber contribuido a clarificarlos, a explicitarlos, a compartirlos... claro.... El Rector tiene la ventaja de que todos los años tiene un discurso a comienzo de año...pues es en ese discurso hay que decir hacia dónde vamos... por qué no vamos por ahí... por qué no vamos a ir por otro sitio... por qué hacemos esto, por qué pedimos otras cosas, etc.”</p>
--	--	--

Tabla I. Autopercepción positiva del ejercicio de liderazgo ético

Categoría	Códigos	Expresado por
Autopercepción del liderazgo ético	Autopercepción positiva	<p>PRIV-1 (1:17). “Pues yo creo que sí... (risas) Procuró ser coherente.”</p> <p>PRIV-2 (2:20). “Seguramente, los colaboradores directos son los que más me han apreciado en su totalidad; porque he tenido la suerte de hacer unos equipos que han sido equipos de trabajo, pero también de una gran interrelación personal.”</p> <p>PRIV-3-A (3:17). “Sí. Del 1 al 4, te contesto un 3. Por los hechos, porque del mismo modo que no intentas estar encima de la gente, sí que escuchas. Y, entonces, intentas extraer información de lo que oyes y eso te da una impresión de cómo están percibiendo.”</p> <p>PRIV-3-B (4:11). “Puntualmente sí, si están percibiendo la realidad, o a lo mejor, por algún motivo lo que piensas que tú haces es visto de otra manera, pero yo creo que sí me perciben como un profesional íntegro.”</p> <p>PRIV-4-A (6:18). “Me ha costado, pero sí. Me ha costado porque siempre he tenido la suerte de trabajar en entornos muy amigables, excepto una parte política (que no te he contado antes, pero...), y, entonces, en un momento dado, me di cuenta de que yo además de ser Θ, era el Secretario o era el... y claro, eso hay que tenerlo en cuenta porque si no pierdes un poquito la posibilidad de saber cómo estás llegando al otro lado y sí... pero la verdad he tenido la suerte de tener gente que me ha aconsejado y me ha dicho oye, ponte en sus zapatos, no?, y eso creo que ayuda.”</p> <p>PRIV-4-B (7:15). “Yo creo que sí, a lo mejor no todo lo que yo quisiera...pero yo creo que sí, que lo consigo...”</p> <p>PRIV-5 (8:22). “Y en cuanto a si me ven como una persona íntegra, yo intento ser coherente en cuanto a las decisiones con respecto a los principios de la institución y con los objetivos que nos marcamos. Yo creo que sí,</p>

		<p>intento transmitir - que creo que es lo que me corresponde- una imagen de escucha y de integridad.”</p> <p>PUB-2 (10:15). “Pues yo creo que sí, pero la verdad es que no me lo he cuestionado. Yo me cuestiono más bien mis actitudes que la imagen que los otros tienen de mí en ese sentido.”</p> <p>PUB-4 (12:21). “Sí, porque uno cuando forma equipos y tiene que ver, un poco lo que hablábamos antes, de la imagen que uno tiene de un líder de este tipo, pues trata de encontrar un entorno donde esa cultura o esta manera de ser, esa actitud, está presente mayoritariamente. Para mí sería insoportable un grupo donde no se trabajara de forma transparente, con argumentos sobre la mesa, donde se pueda hablar y discutir de forma muy directa; te transmito que aquí es preferible que nos digamos entre amigos todo lo que tengamos que decirnos que no nos lo diga alguien que, seguramente, tenga otros intereses, no?. Y yo creo que esa es una de las características del grupo, del equipo con el que trabajo.”</p> <p>PUB-6-A (15:12). “Yo creo que sí, vamos...yo creo que sí, que tienen buena opinión de mí. Además, yo he sido un Θ -de cara a la Facultad- un poco distinto a los anteriores, no? En el sentido de que yo he hecho mi vida aquí, desde siempre, desde que fui Secretario... es que llevo muy mal estar en dos sitios a la vez, no? Llegó un momento en el que al principio daba clase en dos centros y tenía despacho en cada centro, más este de aquí, y yo lo llevaba muy mal... estar dos horas aquí, dos allí, y entonces, siempre he tenido mi base física aquí, desde que soy cargo. Y eso siempre ha supuesto un plus de dedicación a mi trabajo.”</p> <p>PUB-6-C (17:12). “Yo creo que me sobrevaloran, porque en el fuero interno de las personas sabemos que no proyectamos todo lo que...y que tenemos nuestras dudas. Sin embargo -estoy hablando como gestora- con el equipo de trabajo con el que me muevo, creo que sobrevaloran la integridad en un momento determinado, porque la estiman bien, sin embargo, siempre hay huecos que tú ves que no has llegado correctamente.”</p> <p>PUB-7 (18:18). “No me he hecho esa pregunta, pero creo que sí”</p>
--	--	--

		<p>PUB-8 (19:32). “Yo diría que me siento incómodo si presumo que las personas que están a mi alrededor no trabajan confortablemente, o sienten que no tienen mi confianza. Necesito que la gente que trabaja a mí alrededor se sienta a gusto.” (...) “Creo que me perciben como una persona serena, capaz de aguantar con tranquilidad las vicisitudes; que no pierde la calma y que tiene siempre una actitud positiva, buscando siempre el lado positivo de las personas.” (19:33).</p> <p>PUB-9 (20:22). “Hasta donde sé y por el cariño que me demuestran, pues estoy muy satisfecho con esto, pero... sí, sí... para mí esto es importante...” (...) “Creo que sí, creo que sí...” (20:23).</p> <p>CS-2 (22:9). (en una escala del uno al cuatro) “Te diría un tres... un cuatro sería imposible, porque siempre tendrás enemigos en tu ámbito de trabajo. Habrá gente que considerará un cuatro, habrá gente que considerará tres, por eso te he dicho tres.”</p> <p>CS-4 (24:9). “Sí, sí... claro. Como lo he procurado ser, he procurado que me percibieran así.”</p> <p>CS-6-A (26:12). “No me hago la pregunta, pero creo que sí. Yo creo que por los gestos sencillos conmigo en el trato del día a día... al final, digamos que percibo que la relación profesional se transforma casi en una relación humana, y para mí es una satisfacción que te vean no sólo como una persona que te va a solucionar un problema desde el punto de vista profesional, sino que te traten como si fueras una persona, un amigo más suyo...”</p> <p>CS-6-B (27:10). “Yo creo que sí.”</p> <p>CS-8 (29:12). “Uff.... Es un ejercicio complejo. Pero yo como soy un profesional íntegro, creo que me perciben como tal. Son ocho años y creo que hay confianza y valoración.”</p> <p>CS-9-A (30:12). “Yo creo que la inmensa mayoría asumen eso. Y quien no lo asume es por intereses de otra índole. No. En ese sentido no tengo la más mínima queja. Aquí, en la fundación, en el Consejo donde estoy eso lo</p>
--	--	--

		<p>tienen muy claro, es el valor por el que yo estoy en las instituciones, por lo que quieren que yo esté. Si no me percibieran así... porque quiero que me perciban así.... Porque los que asumimos el mensaje evangélico de una manera más o menos radical -aún siendo pecadores a lo largo de la vida- tenemos que ser muy cuidadosos en lo que manifestamos, porque deterioramos, no sólo las instituciones, sino también deterioramos el pensamiento en sí mismo, el pensamiento noble. Pues a mí me quitan eso y me desmoronaría, eh? Me quedaría sin soporte ideológico, sin soporte moral, sin soporte ético..."</p>
--	--	--

Tabla J. Contribución al desarrollo de un clima ético

Categoría	Códigos	Expresado por
Características éticas	Responsabilidad	<p>PRIV-4-A (6:76). “Ahora estoy en un proceso de esos... y sobre todo, además, cuanta más gente depende de ti más hay que hacer eso, porque luego al final acabas siendo el responsable de muchas cosas para bien y para mal.”</p> <p>PRIV-5 (8:19). “Sí, sí, sí me preocupa, como te he comentado antes, yo creo que es fundamental que las personas en las organizaciones debemos sentir que la persona que está al mando, ejerce ese liderazgo y tiene una idea clara, no es dubitativo, toma las decisiones y asume el coste de esas decisiones sean buenas o malas, y esa es una posición que no es fácil adoptar, es decir, es más fácil... delegar... -no delegar, porque delegar es positivo- , digamos, es más fácil escudarse en otros.”</p> <p>PUB-1 (9:25). “Yo lo que trato es dar una respuesta a la responsabilidad que he asumido, entonces, yo creo que al final, si hay alguna manera de hacer esto, es con el ejemplo. Y esto depende de la opinión de otros, lo que si que creo es que no me gustaría llegar a casa diciendo, es que he dejado de hacer estas cosas, porque no me apetecía..., esto no ha pasado nunca y, creo que me sentiría muy mal. Si llego a casa y me digo: mira, creo que hoy no he podido hacer más cosas, pues duermo tranquilo. Lo que no puedes hacer es olvidar esa responsabilidad con esa gente, tienes que estar dedicado a esto, ese es el compromiso que tienes, en definitiva, es estar al servicio y comprometerte.”</p> <p>PUB-2 (10:43). “Y después, lo que si tengo bastante claro y suelo hacer es que al final las decisiones son solidarias del todo el mundo y al final cuando se toma una decisión, la responsabilidad es de todos, pero sobre todo, mía que al final es el que estoy más arriba y el que tiene más responsabilidad. No me gusta echar balones fuera y, digamos, centrifugar responsabilidades.”</p>

	<p>Respeto</p> <p>PRIV-3-A (3:21). “otra cosa es el resultado que se haya obtenido, no? pero que la gente se percate de que eso ha llegado a un sitio. Entonces, esa relación es la que hace que sea ético ese liderazgo y al mismo tiempo respetuoso, no? es decir, que la gente que está trabajando contigo te respete y te considere.”</p> <p>PRIV-3-B (4:26). “Yo creo que crear un clima ético solo lo puedes hacer cuando la gente es consciente o ve que realmente tu intentas ser justo, ecuánime, meditar bien, no tomar decisiones a la ligera y tratar a la gente con todo el respeto que se merecen. Y, en ese sentido, yo creo que hablando de este tipo de cosas abiertamente pues transmites que es algo importante, pero no hago nada específico para sensibilizar... no hago campañas (risas).”</p> <p>PUB-6-C (17:28). “Yo es que he tenido mucha suerte, yo no sé por qué la gente ya es en sí misma buena, técnicamente y personalmente. Yo sí que he aprendido una cosa -que quizá no iba con mi línea- pero lo vas aprendiendo a lo largo del tiempo; yo creo que tratar bien a las personas es muy importante. ¿Qué es tratar bien? Pues no lo sé, unos días es una cosa, y otros días, es otra cosa; porque yo también tengo un carácter muy difícil y muy horrible, y soy muy exigente y perfeccionista, y eso, es horrible...porque no todo el mundo es igual, entonces, pues no lo sé, ¿Qué hago? Pues tomarme un vino, un montón de cosas, lo que me gusta a mí, o sea tratar a veces de... “pues me disculpas, que ya sabes que esto me gusta de otra manera“. Yo hablo mucho con ellos, sí... por ejemplo a Θ le cuento todo lo que quiero hacer, por qué lo hago, eso sí...”</p> <p>CS-3 (23:66). “en aquello que tú lideras directamente tienes que tener la característica de un gran respeto por todo el mundo, por la aportación de cada valor.”</p> <p>CS-7 (28:27). “No, yo lo que más procuro es el respeto y que la gente se conozca.”</p> <p>CS-8 (29:28). “¿para crear un clima ético? Pues yo lo que hago es hacer mi trabajo honradamente día a día, tratar bien a las personas, desde el Rector a la última persona de la universidad o alumno... y ya está, tampoco... también es cierto que en el día a día tampoco tengo una tarea de dirección de personas de un grupo amplio, sino</p>
--	--

		<p>que tengo una administrativa con la que me relaciono habitualmente y los vocales con X veces al año (de mes a mes...), así que fuera de mi Secretaria tampoco tengo a muchos más en mi día a día a los que liderar.”</p> <p>CS-9-B (31:44). “sino que también hay un componente que es la obligación que tienes con las personas con las que trabajas y cómo te comportas tú como persona, ocupando un cargo institucional, ocupando el cargo que sea...” (...) “A parte de la escucha, el cuidado en el trato” (31:47).</p>
	Prudencia	<p>PRIV- 3- B (4:26). “Yo creo que crear un clima ético solo lo puedes hacer cuando la gente es consciente o ve que realmente tu intentas ser justo, ecuánime, meditar bien, no tomar decisiones a la ligera (...)”</p>
	Justicia	<p>PRIV-2 (2:56). “Siempre, hablando con la persona primero. Yo soy personalmente muy sensible, primero, a los abusos de poder, al poder de grupos que no están mirando directamente la misión de la institución, sino en su provecho personal o corporativo. En la universidad, me tocaría hacerlo por medio del Rector. Decirle: oye, mira, que estoy viendo esto, o lo hablamos en el Consejo, mira esto no puede ser...”</p> <p>PRIV-3-B (4:26). “Yo creo que crear un clima ético solo lo puedes hacer cuando la gente es consciente o ve que realmente tu intentas ser justo, ecuánime (...)”</p> <p>PUB-5-B (14:39). “Y luego, pues intentar ser lo más justo posible, es decir, si para uno de Derecho escribir un libro es lo más de lo más...eso debería equipararse a lo que puede hacer una persona de biomedicina, publicar en tal revista... pues esas dos cosas tienen que ser iguales.”</p> <p>CS-9-A (30:13). “y luego, vengo de familia humilde, entonces, los débiles son los que más me preocupan, no? en caso de duda, lo digo aquí hasta la saciedad, en caso de duda inclínate por los débiles. Cuando no tienes certeza en la toma de decisiones y, a mí me ha tocado hacer reconversiones de empresas que yo he llorado, en mi iglesia, sólo... porque yo no podía llorar en casa...cuando tienes que poner gente en la calle en una reconversión, eso es durísimo, durísimo... y en caso de duda inclínate por los débiles.”</p>

	Compromiso	<p>PUB-1 (9:95). “tienes que estar dedicado a esto, ese es el compromiso que tienes, en definitiva, es estar al servicio y comprometerte.”</p> <p>PUB-4 (12:33). “yo suelo decir que lo que soy es un investigador, y procuro seguir siéndolo; y esto es un sitio de paso...y además que requiere mucho compromiso, mucho tiempo, pierdes muchas relaciones con la familia y, entonces, la única satisfacción y lo único por lo que merece la pena es si uno ve que a uno se le percibe como alguien que realmente está haciendo, al menos, su trabajo, no?. Y lo está haciendo bien y por la institución... si no, no tiene sentido...”</p> <p>PUB-6-A (15:83). “desde que soy cargo. Y eso siempre ha supuesto un plus de dedicación a mi trabajo; porque tradicionalmente el Decano venía aquí a las 12.30 ó 13.00 y “¿Qué hay que firmar, qué tal, qué cual...?” y yo siempre he estado aquí, entonces, los compañeros PAS de Secretaría cuando tenían alguna duda, pues al primero al que tenían a mano, no? independientemente de que luego, si era cuestión que competía al Decano pues lo hablara y se lo planteara...entonces, yo creo que en ese sentido me perciben cercano y comprometido porque yo siempre lo he visto así.”</p> <p>PRIV-3-C (32:3). “yo tengo un compromiso con mis alumnos en la preparación de las clases, en los aspectos de puntualidad, en tratar a las personas...”</p>
	Conducta ejemplar	<p>PRIV-4-B (7:8). “si tu quieres que la gente trabaje bien, tú eres el primero que tienes que dar ejemplo y tienes que confiar en ti” (...) “es lo que te decía antes sobre el ejemplo, yo soy el primero que tiene que dar ejemplo, si no es que es imposible. El ejemplo es importante. El día 9 no tenemos clase, el día 9 no hay trabajo, entonces, yo no le puedo decir a mi gente que venga y yo no estar. Algo tan sencillo como eso... si yo tengo que ir un día que no hay docencia, pero resulta que vengo y mis jefes no vienen... pues vaya jefes que tengo... es una cosa así de sencilla.” (7:51).</p>

		<p>PUB-1 (9: 24). “Yo lo que trato es dar una respuesta a la responsabilidad que he asumido, entonces, yo creo que al final, si hay alguna manera de hacer esto, es con el ejemplo.”</p> <p>CS-6-A (26:29). “intentar ser también ejemplo para la gente que trabaja contigo e intentar contagiar ese ambiente de responsabilidad y, luego, en pequeñas cosas, tan sencillas como intentar ahorrar en el impacto medioambiental, sustituir todo lo que puedas actuaciones que puedan tener un impacto sobre el medioambiente, y, en fin...”</p> <p>PRIV-3-C (32:20 “porque ese ejemplo que tú traslades como organización a los alumnos... en ese aspecto, uno de los legados más importantes que puede dejar la universidad, a parte del expertise profesional, es la formación. Y por ello, creo que no solo a nivel de directivos, sino también a nivel de profesores es muy importante, vuelvo a esa idea, el ejemplo y que el alumno perciba que los aspectos éticos y morales son importantes en la vida, a parte de la formación.” (...) “Vamos a ver, para mí, la piedra clave es el ejemplo. En mis reuniones con los Decanos y Jefes de Estudio quiero que vean en mí una persona que actúa como creo que hay que actuar (de manera ética). Otra cosa es que metas la pata o las cosas no salgan como quieres que salgan, pero para mí es el ejemplo que das con las personas que directamente tratas (que en mi caso son Decanos y Jefes de Estudio). Creo que actuando así tendremos más posibilidades de éxito cuando se despliegue la organización... como los Jefes de Estudio actuarán con los profesores y los profesores con los alumnos. Para mí la estrategia es esa.” (32:25).</p>
	Servicio personas	<p>PRIV-4-A (6:52). “para eso, siempre intento, cada día, hacer un balance de lo que ha sido ese día. Sobre todo con las personas que conforman mi equipo, trato de ver o crear ese clima de que aquí estamos para servir, por tanto, es algo que cuesta y ayuda a mitigar las quejas, porque tenemos a veces como muy fácil el decir las cosas que no nos gustan y perder de vista la que sí nos gustan, no? y eso yo intento que no ocurra porque eso hace infelices a las personas que trabajan y si venimos en un cierto tiempo al trabajo y durante ese tiempo te vas pues sacudiendo un poco con que horror otro día más... y sí creo en la correa de todo esto, porque al final, esto lo perciben nuestros alumnos, nuestros profesores, lo percibe todo nuestro entorno. Entonces yo lo que intento es crear ese buen clima y en este caso es fácil porque cuando yo llegué a esta institución ya había ese buen clima.</p>

		<p>Eso me hace ver que los buenos climas, vienen de los buenos proyectos, es decir, de tener las cosas medianamente claras...”</p> <p>PUB-1 (9:96). “Lo que no puedes hacer es olvidar esa responsabilidad con esa gente, tienes que estar dedicado a esto, ese es el compromiso que tienes, en definitiva, es estar al servicio y comprometerte.”</p>
	Altruismo	<p>PUB-1 (9:38). “Yo creo que hay una cosa que hay que evitar y es que las personas pongan su interés personal por encima del institucional, sobre todo en un marco como es la función pública.”</p>
	Transparencia	<p>PRIV-4-B (7:30). “Primero, lo que me a mí me gusta es informar a la gente de las decisiones que tomo. ¿Medidas concretas? Pues yo organizo al menos una reunión semanal con cada uno de mis colaboradores.”</p> <p>PUB-2 (10:42). “Yo procuro que, las decisiones que tomo, consensuarlas primero con la gente del equipo; y bueno, al final, el que tiene que tomar las decisiones soy yo y, a veces, no hay acuerdos...pues procuro, en la medida de lo posible, explicar por qué tomo esa decisión”</p> <p>PUB-4 (12:35). “Para mí sería insoportable un grupo donde no se trabajara de forma transparente, con argumentos sobre la mesa, donde se pueda hablar y discutir de forma muy directa; te transmito que aquí es preferible que nos digamos entre amigos todo lo que tengamos que decirnos que no nos lo diga alguien que, seguramente, tenga otros intereses, no?. Y yo creo que esa es una de las características del grupo, del equipo con el que trabajo.”</p> <p>PUB-5-B (14:28). “Yo siempre, en el día a día, que puede ser en el correo electrónico...siempre intento justificar</p>

		<p>todas las... cualquier cosa que responda, cualquier pregunta, cualquier solicitud, intento justificarla de acuerdo a la ley, o a estatutos o normativas.... Ahora, el último mail que he enviado antes empezar la entrevista, me preguntaban... un trabajo final de master ¿Por qué no se considera una actividad investigadora? Bueno, a ver... si tú estás dando clases en ese master y trabajo fin de master es una asignatura más, pues entonces es un mérito docente, no es un mérito investigador, ¿Por qué?, porque yo intento que luego ese alumno en ese proyecto fin de master lo publique como un artículo científico y, entonces, tú vas a tener las dos cosas; siempre que hago algo, intento justificar y no es porque se le ocurrió al anterior Vicerrector el decir que el trabajo fin de master era docente, no porque yo lo que busco con esta actuación es por esto, esto y esto, intento justificarlo con el fin de que no se vea que es porque lo dice el Sr. Vicerrector.”</p> <p>PUB-9 (20:20). “por ejemplo yo... -también tengo la suerte de tener un equipo que me lo permite- yo mantengo un equipo -y a esto le dedicamos entre un cuarto de hora y media hora en todas las reuniones semanales, al principio- a informarles de todas las cuestiones transversales, no de las cosas que son de este Vicerrector y... sino formarles, ¿Por qué hacemos las cosas? ¿Hacia dónde vamos todos? Dedicamos un tiempo a esto... para que todo el mundo sepa por qué estamos ahora apostando por no se qué... tratando de hacer un Máster...abrir no se cuantos... fichar a un profesor...</p> <p>Y sí me preocupa, y me preocupa en el sentido que yo creo que la fortuna o la suerte de lo que hacemos es hacerlo en buena medida entre todos y que se sientan cómodos con lo que hacen y que comprendan que éste es un trabajo de todos.</p> <p>Hasta donde sé y por el cariño que me demuestran, pues estoy muy satisfecho con esto, pero... sí, sí... para mí esto es importante...”</p> <p>CS-4 (24:24). “Lo más importante es, como aprobamos todos los aspectos económicos de la universidad, exigir rigor y transparencia en las cuentas. Y sólo aprobarlas cuando creemos que responden a un principio de buen gobierno.”</p>
--	--	--

		CS-5 (25:33). “En la medida en la que puedo y en la medida en que es razonable, hacer circular la máxima información posible. O sea, tratar de que toda la información sobre la universidad, sobre otras universidades, para crear ese estado de opinión. Yo creo que tenemos la suerte -por lo menos, en este Consejo Social- de que los miembros, los vocales son gente con una gran formación, pero yo creo que mi labor para que ellos puedan de manera ética y responsable tomar decisiones y enmarcar todo lo que se habla y se trata en los Consejos, mi obligación principal es suministrarles la mayor información posible, a tiempo para que ellos la juzguen; yo de la manera más neutra generar la máxima información alrededor de la universidad. Para bien y para mal, es decir, si hay algo que suministrar la información sobre si la universidad debe mejorar, también creo que es mi obligación enmarcárselo. Yo creo que esa es la voluntad de este Presidente y yo trabajo muy a gusto porque esa es mi principal misión, completamente respaldada por el Presidente. Para mí es un soporte importante.”
Formación	Reciclaje	PRIV- 4- B (7:31). “¿Medidas concretas? Pues yo organizo al menos una reunión semanal con cada uno de mis colaboradores.”
Características psico-afectivas	Escucha activa	<p>PRIV-1 (1:28). “No hago nada especial, eh? Lo que hago es que las ideas, propuestas, cosas que se te pueden ocurrir a ti, las escuchas porque en un sentido han sido innovadores o personas que aportan sugerencias relacionadas con la igualdad de género, el tema de la calidad, no sé... montones de cosas... siempre con la evaluación de podemos, no podemos... se trata de escuchar y de decidir.”</p> <p>PRIV-3-A (3:20). “Yo creo que la característica fundamental que la gente espera es que tengas tiempo para escuchar. Ser capaz de encontrar tiempo para escuchar a la gente. Y trasladar a la gente que lo que te ha comentado, si tenía que llegar a algún sitio, que se dé cuenta de que ha llegado, otra cosa es el resultado que se haya obtenido, no? pero que la gente se percate de que eso ha llegado un sitio”</p> <p>PUB-6-A (15:30). “Y que las cosas que se hagan, se hagan con consenso y se hagan con.... Oyendo a la gente, a veces puedes atender a lo que te dicen, a veces no, pero por lo menos oírles, y luego, pues no llevando posturas absolutas, no?...”</p>

		CS-9-B (31:46). “A parte de la escucha, el cuidado en el trato (...)”
	Resonancia	<p>PRIV-4 (6:78). “Entonces yo lo que intento es crear ese buen clima y en este caso es fácil porque cuando yo llegué a esta institución ya había ese buen clima. Eso me hace ver que los buenos climas, vienen de los buenos proyectos, es decir, de tener las cosas medianamente claras...”</p> <p>PUB-6-A (15:29). “Pues ya te digo, conscientemente pocas, inconscientemente, bastantes...yo lo que intento es que, primero, para que haya un buen clima ético, haya un buen clima laboral en general, o sea que la gente esté contenta, en ese sentido.”</p>
	Inteligencia emocional	CS-1 (21:81). “Pues mira, en este caso, inteligencia emocional. La responsabilidad la tiene quien la tiene y a lo más que aspiras es a convencer, a explicar, a razonar; primero, porque no puedes imponer, porque no estás en disposición de imponer, pero es que además tampoco es bueno imponer, tienes que convencer, entonces, para mí la inteligencia emocional es lo que puede valer en este caso.”
	Accesibilidad	<p>PRIV- 2 (2:43). “Yo he intentado tener un acercamiento, que no puede ser un acercamiento que entre en las competencias de lo ejecutivo, pero que se siente a otro nivel más personal con, o bien cargos Directivos, o bien alguna persona concreta que dirige o que hubiera interesado hablar, porque si no queda aislado de la realidad de la institución.”</p> <p>PUB-5-A (13:70). “Lo primero es que la gente se sienta partícipe de un gran proyecto, el contestar lo más rápidamente posible, el ponerte al teléfono, el hacer tuyos los problemas de cada uno, ese es el principio base de mi comportamiento”</p> <p>PUB-6-A (15:32). “es decir, tengo mi puerta abierta y muchas veces lo digo, si yo no soy Decano, si yo soy el de atención al cliente del Corte Inglés de aquí, porque... antiguamente para ver a un Decano había que pedir audiencia como para ver a un Ministro, ahora entran los alumnos, y se van y vienen...¡si uno me vino hasta a contarme que le había dejado la novia!”</p>

	Profesional reflexivo	PRIV-4-A (6:51). "(...) para eso, siempre intento, cada día, hacer un balance de lo que ha sido ese día."
Habilidades y conocimientos gerenciales	Flexibilidad en la gestión	<p>PUB-1 (9:28). "Claro! En una universidad de esto hay muchísimo, porque todas las universidades publicas españolas, por la historia, hay una apuesta muy seria de las universidades por ser universidades investigadoras, pero también hay una historia detrás, unos colectivos que no estudiaron ni se han entrenado para esto. Pues tienes que equilibrar estas condiciones, no puedes ser dogmático al 100%."</p> <p>PUB-6-A (15:69). "(...) un día, una de las cenas de navidad que teníamos, hablando con un compañero y tal, decíamos pues esto puede ser así asao y no se qué... y yo le decía, "pues yo a medida que me voy haciendo más mayor pues la verdad es que llevo muchas veces mi opinión, pero la verdad, rápidamente me dejo convencer..." y me decía él... "a eso le llaman tolerancia" (risas)."</p>
	Estilo participativo	<p>PRIV-3-B (4:28). "Cuando tú le sientas a una persona y le hablas y le explicas y le haces partícipe de la decisión, están dispuestos a sacrificios... también hay mucha gente que cree que es un trabajo, que hace lo que considera que es de su responsabilidad...son profesores totalmente mercantilistas que pasan y esto ocurre... pero también es cierto que no hacemos los suficiente por alinearles con unos principios, por transmitirles no imponiéndoles..."</p> <p>PUB-6-A (15:30). "Y que las cosas que se hagan, se hagan con consenso y se hagan con.... Oyendo a la gente, a veces puedes atender a lo que te dicen, a veces no, pero por lo menos oírles, y luego, pues no llevando posturas absolutas, no?..."</p> <p>PRIV-6 (33:41). "Sí me lo he planteado. No todos los días pero muchas veces y ya lo he mejorado, ¿eh? Bueno, a ver... yo creo que es importante mejorar la comunicación con los que están inmediatamente subordinados. Creo que eso es importante porque hay que unir voluntades, la reflexión conjunta, la interacción entre diversas personas, el por qué de las cosas...; que los objetivos, los medios, las decisiones, etc. sean compartidas en sus porqués... para lo cual tiene que ser generadas conjuntamente."</p>

Específicas	Reconocimiento mérito	PRIV-1 (1:29). “Yo diría primero, estar abierto, ser permeable a las aportaciones, que no se conviertan en tus soluciones o en tus ideas magníficas, no apropiárselas como tuyas, sino presentarlas, plantearlas.”
	Diligencia	PUB-5-A (13:43). “el contestar lo más rápidamente posible, el ponerte al teléfono (...)”
	Rigor	CS-4 (24:24). “Lo más importante es, como aprobamos todos los aspectos económicos de la universidad, exigir rigor y transparencia en las cuentas. Y sólo aprobarlas cuando creemos que responden a un principio de buen gobierno.”
	Gestión de las relaciones	<p>PUB-6-A (15:43). “Yo de lo que sí puedo estar orgulloso es que voy a terminar de ser Decano sin que nadie me haya retirado el saludo, cosa que no es fácil, no es fácil... A unos les gustaré más, a otros les gustaré menos, pero me sigo saludando con todo el mundo...incluso con esos que hemos tenido que advertirles y demás, no?”</p> <p>CS-7 (28:28). “y que la gente se conozca, es decir, la falta de conocimiento veo que siempre es lo mismo, y lo que procuro para solventar ese escollo es intentar que conozcan por qué se hace eso y, al revés, conocer el por qué; pero si hay conocimiento y contacto, suelen limitarse los roces. Porque lo normal es que en el día a día la gente no se relaciona, no sabe qué hacen entre ellos, no se comunican; y a veces se juntan en la reunión dos unidades distintas y que sorprenden mutuamente.”</p> <p>CS-9-B (31:36). “Pues ir a comer juntos de vez en cuando, comer aquí mientras estamos trabajando, que si alguien tiene algún problema que se vaya sin hacer preguntas y luego también lo que es fundamental es cada uno... -pero no sé hasta qué punto, porque la ética es todo- por donde me tengo que mover, no? y ahí dejarme a mí dejar hacer mi trabajo.”</p>
	Sentimiento pertenencia	PUB-5-A (13:42). “Lo primero es que la gente se sienta partícipe de un gran proyecto.”

	Capacidad de trabajo	CS-2 (22:28). “En mi trabajo el tema fundamental es mi ejemplo con mi capacidad de trabajo. Yo soy un “workalcoholic” soy un trabajador de 12 y 14 horas diarias incluidos los fines de semana. Con lo cual eso influye muchísimo en la capacidad de reacción de la gente. En definitiva, cuando la gente ve que un tema no se ha acabado el viernes y el domingo está en el correo electrónico ahora, o antes en papel, y aparece en la mesa del todo el mundo, pues eso da una capacidad de reacción de que la gente se ve necesariamente involucrada. Y si no se le ve el plumero, porque evidentemente si no sigue el carro...el que no sigue el carro se lo lleva la corriente. Mi capacidad de trabajo es lo que más lo hace.”
	Cumplimiento normativa vigente	<p>PUB-5-B (14:32). “Yo, una vez más intento que todo lo que haga, dejarlo por escrito, que se atienda a la normativa; siempre, si yo dejo constancia a lo mejor porque vengo del mundo de la aplicación de la calidad, donde todo tienes que dejarlo así por escrito y todo tiene que estar... claro, con lo cual si yo sé que dejo un rastro perfecto y todo está “limpio” yo no voy a tener ningún problema, para nada, el problema lo va a tener el que no ha cumplido con lo que se le solicitaba y ha intentado hacer trampa. Si has hecho trampa y te pillan, pues te van a pedir que justifiques porqué has hecho esa trampa.” (...) “siempre intento justificar todas las... cualquier cosa que responda, cualquier pregunta, cualquier solicitud, intento justificarla de acuerdo a la ley, o a estatutos o normativas...” (14:64)</p> <p>PUB-6-A (15:70). “Y en ese sentido, pues es lo que intento, que todo se haga conforme a la legalidad.”</p>
	Compromiso con la calidad	<p>PRIV-4-A (6:50). “Bueno, diariamente, lo que trato es que cada día sea una nueva oportunidad de seguir haciendo cosas y hacerlas cada día mejor. Soy muy perfeccionista, pero eso no va con el cargo, va con la persona y trato de mejorar algo que he visto el día anterior que no me ha gustado...”</p> <p>PUB-6-A (15:31). “Y en ese sentido, pues es lo que intento, que todo se haga conforme a la legalidad, como digo que se debe de hacer y que luego demos un paso más y que si, además, es posible dar un buen servicio y que todo el mundo esté contento.”</p>

Tabla K. Problemas en la estructura y composición de los Consejos Sociales

Categoría	Códigos	Expresado por
Necesidades de gestión (C. Sociales)	Necesidad de cambio de la estructura	CS-1 (21:35) “Yo creo que a medio plazo la función y la estructura del Consejo Social va a tener que cambiar radicalmente en todo el país”
	Problemas composición	<p>CS-2 (22:24) “Otra cosa son los miembros que lo representan. Ahí es donde está el problema. El problema no está en decir los empresarios tienen que estar representados -que ya lo están-, el problema es quién es el que representa; no es decir: los ayuntamientos tienen que estar representados, sino quién representa a los ayuntamientos, porque si se trata del Alcalde de la capital de la provincia pues no va a ir nunca. Claro. Entonces, a veces tenemos problemas de quórum, porque piensan que el que no estén esas personas en el Consejo Social es un feo, con lo cual se les nombran o se autonombran, porque proceden de su propio nombramiento y después no asisten, con lo cual no participan y no tienen nada que ver con el Consejo Social.”</p> <p>CS-1 (21:33) “Entonces, son instituciones que no son eficientes, ¿Y por qué no son eficientes? No están formadas por profesionales, son nombradas por políticos pues para satisfacer determinadas obligaciones pendientes. Yo digo muchas veces es que nos mandan desechos de tinta entre los políticos y los parlamentos, son gente que ha terminado su vida política y tal, entonces, hay un 70% de esos Consejos Sociales que no tienen ayuda, ¿Quiénes son los otros? Los otros son cuatro representantes de la universidad o cinco que es el Rector, el Secretario General, el Gerente y un representante de estudiantes y otro de PAS y otro de Profesores, que esos, lógicamente, votan a una por el tema de la universidad. Luego está mi caso en particular del Alcalde de Θ, el Alcalde de Θ el Vicealcalde Θ; luego están dos empresarios, el Presidente de la Confederación de Empresarios de Θ y el de la pequeña y mediana empresa y están dos representantes sindicales.”</p> <p>CS-3 (23:38) “Los Consejos Sociales en un gran porcentaje tienen un malísimo grado de conformación, malísimo, y de hecho hay multitud de...”</p>

		<p>CS-9-A “Por la forma de la elección, es decir, representantes que aparecen ahí... por ejemplo, los empresarios, Θ, mandamos un empresario...y me dicen “oye... ¿a quién mandamos?...me dicen a mí, porque siempre he tenido esa autoridad y tal... y me dicen: ¿a quién mandamos? Pues aquel que reivindica, aquel que quiere el puesto, aquel que... es decir, no se busca la competencia. También los Sindicatos, no saben a dónde vienen, ni los empresarios tampoco; los que vienen nombrados por la Asamblea y por el Ayuntamiento de la zona y tal...son gente que les dices vete allí y vete allí... y no se enteran y tardan cuatro años en enterarse...y alguna persona que viene ya nombrada por el Rector y por la Consejería pues alguna persona, puede haber... pero en general, no están formados para lo que vienen, no tienen conciencia para lo que vienen, ni se han leído la ley que determina su propia función. Lo primero, cuando vienes a una institución es decir “oiga déme la ley que yo me la voy a leer.”</p>
	Disposición de representantes	<p>CS-1 (21:21). “Hombre, a mí me gustaría poderle dedicar más tiempo. Lo que pasa es que ya sabes que este no es un trabajo, a nosotros no nos pagan -a los del Consejo Social-. Me gustaría dedicar más tiempo a poder hablar con los líderes universitarios: Rectores, Vicerrectores, de una forma abierta sobre el futuro de las universidades.”</p> <p>CS-2 (22:24). “otra cosa son los miembros que lo representan. Ahí es donde está el problema. El problema no está en decir los empresarios tienen que estar representados -que ya lo están-, el problema es quién es el que representa; no es decir: los ayuntamientos tienen que estar representados, sino quién representa a los ayuntamientos, porque si se trata del Alcalde de la capital de la provincia pues no va a ir nunca. Claro. Entonces, a veces tenemos problemas de quórum, porque piensan que el que no estén esas personas en el Consejo Social es un feo, con lo cual se les nombran o se autonoman, porque proceden de su propio nombramiento y después no asisten, con lo cual no participan y no tienen nada que ver con el Consejo Social.”</p> <p>CS-3 (23:43). “y en el Presidente se ha buscado muchísimo el nombre, y bueno, tienen que darse circunstancias especiales; yo pues cuando en el año Θ paso de ejecutivo a empresario, pues a lo largo de esto años empecé a crear un grupo multidisciplinar, tengo mucha gente conmigo, soy el 80% del accionariado de todas las empresas del grupo, tengo amistad y cariño reverencial de las gentes que me siguen, entonces, yo puedo dedicar y a ellos</p>

		<p>darles las perlas, voy a los comités de dirección... y dedico muchísimo tiempo a la empresa. Habrá gente con más valía que yo en Θ, pues habrá gente con más valía que yo, pero desde luego, si no se dedican me da igual la valía que tengan, y hay muchísima gente que dedicación 0. Entonces, pues son Consejos que están perdidos, tienen en Θ pues tienen a mi amigo Θ, pero Θ no tiene ni idea de..., ni le importa...; o la de la Θ de aquí ahora Θ, tiene muy buena voluntad, pero está harto con la política de aquí y todo lo que pasó con sus empresas y no se cuanto...”</p> <p>CS-5 (25:30). “Y, segundo, yo creo que les falta dedicación, porque de alguna manera un porcentaje de los Consejeros tenga una mayor posibilidad de dedicarse a los Consejos Sociales, ya no hablo del Presidente, que es muy importante que el Presidente sea una persona de muy alto nivel para que el Consejo tenga potencia, pero que haya Consejeros ejecutivos que realmente formen parte de las Comisiones, pues por ejemplo la Comunidad de Madrid que son 13 los externos, yo te diría que con que hubiera cuatro personas que de verdad en las Comisiones pudieran dedicarse más de lo que actualmente se les pide, yo creo que eso sería muy importante.”</p> <p>CS-6-A (26:19). “De éste en concreto, yo creo que por la propia idiosincrasia del Consejo Social, que como sabes son miembros profesionales externos a la universidad... quizás lo que yo echo de menos es una mayor implicación en las actuaciones que se llevan a cabo dentro de la universidad; incluso, en la creación de... en cómo se configuren las políticas que la universidad vaya a poner en práctica en un futuro, y eso, que el Consejo Social participa en el plan estratégico de la universidad, y además, con un papel muy relevante, no?. Pero aún así, quizás lo que echo un poco de menos es que la mayoría de miembros del Consejo Social deberían de implicarse un poco más, no sólo en las actuaciones del Consejo Social, sino de la universidad en general.”</p> <p>CS-8 (29:19). “Bueno, a veces, igual que te decía que es muy aleccionador ver la dedicación de algunos... pues en otros no se da esa dedicación, a veces su quehacer profesional es tan absorbente que la dedicación a algo ajeno como es la universidad lo ven marginal; y realmente, no hay una implicación real, no por mala voluntad, sino</p>
--	--	---

		<p>que es complicado, no disponen de tiempo o no pueden contribuir con su aportación económica porque no pueden... y no es fácil juzgarlo, porque a veces sucede que no se pueden implicar, no?."</p> <p>CS-9-B (31:27). "Yo creo que no. Yo creo que cada uno viene del estamento que viene a representar, que viene con su bagaje y eso es lo que aportan a la universidad; lo que pasa es que aportan poco, o sea, de todo lo que tienen, aportan demasiado poco por dedicación, por falta de tiempo."</p> <p>CS-9-B (31:31). "Cada uno podemos aportar mucho, pero hace falta una dedicación y un sentir que debo de hacerlo, no sólo venir y sentarse y escuchar, y opinar unas cosas e irse.... Yo creo que es más pedirles desde el estamento que les designe y cuando lleguen decir "vamos a hacer una jornada de información."</p>
	Intereses políticos	<p>CS-3 (23:30) "No hablo en la teoría, hablo en la práctica, porque ahora precisamente en mi Consejo Social que está formado, como te he dicho, por Θ miembros, de los cuales son Θ de la Academia, son dos de los sindicatos, dos de la patronal, cinco del Parlamento y cuatro del Gobierno. Pues los cuatro del Gobierno, hasta esta última legislatura que acaba de comenzar, pues ha sido siempre el Presidente, el Consejo el Θ, el Director General de Θ y la Alcaldesa. Pues mira, no... el Consejo Social no es esto...el Consejo Social tiene que ser muy plural, "es que el Gobierno..." no, mira, no... el Gobierno es el Gobierno y el Gobierno aunque gobierne para todos está compuesto por partidos con una ideología."</p> <p>CS-5 (25:31) "Yo la carga política de los Consejos Sociales no la veo clara, obviamente, son fondos públicos y lo que se interpone son profesionales para que la gestión de los fondos públicos, más los fondos privados que la universidad consiga -los Patronos- estén allí representados, no? Pero demasiada carga política en los Consejos Sociales yo no la veo bien, y, segundo, yo creo que les falta dedicación, porque de alguna manera un porcentaje de los Consejeros tenga una mayor posibilidad de dedicarse a los Consejos Sociales, ya no hablo del Presidente, que es muy importante que el Presidente sea una persona de muy alto nivel para que el Consejo tenga potencia,</p>

		pero que haya Consejeros ejecutivos que realmente formen parte de las Comisiones, pues por ejemplo la Comunidad de Θ que son Θ los externos, yo te diría que con que hubiera cuatro personas que de verdad en las Comisiones pudieran dedicarse más de lo que actualmente se les pide, yo creo que eso sería muy importante.”
--	--	---

Tabla L. Necesidad de medios, recursos y personal en los Consejos Sociales

Categoría	Códigos	Expresado por
Necesidades de gestión (C. Sociales)	Necesidad de recursos y medios	<p>CS-2 (22:19). “En materia de gestión! Estamos huérfanos... por lo menos en la universidad donde yo me muevo. O sea, los Consejos Sociales con una dotación en este momento en Andalucía de ciento dieciocho mil euros, del cual en mi caso, parte del capítulo I del Consejo Social tiene que salir de ese importe, pues que me diga alguien que se puede hacer con el resto, partiendo de la base de que los Presidentes de los Consejos Sociales no cobramos y que además nos prestan dinero, no sólo por el tiempo que le dedicamos, sino porque la mayoría de los gastos, por lo menos yo, no los paso. Con lo cual, si no hay una dotación económica y que además no tiene que ser dotación económica, lo que hace falta es que se asuma...”</p> <p>CS-2 (22:21). “Cero. Los tendríamos que contratar y con la dotación económica que tenemos sería imposible. Nosotros no pagamos dietas. Los miembros que asisten al Consejo Social bienintencionadamente asisten, pero no cobran dietas por asistencia, ni absolutamente nada porque no hay dotación económica suficiente.” (...) “Que teníamos más poder te refieres?... pues muy poco...hombre, por supuesto, tú si empiezas a indagar la ley a lo mejor podrías decir eres el responsable de la calidad de los servicios, bien, podrías implementar el tema de la calidad de los servicios, pero para eso necesitarías hacer un estudio sobre cuál es la calidad de los servicios y empezar a investigarlo. ¿Con qué dotación económica contamos para hacer ese estudio? ¿Cómo lo haces?” (22:68)</p> <p>CS-4 (24:18). “Más tiempo, más medios económicos, no muchos pero más y un pequeño equipo técnico.”</p> <p>CS-5 (25:25). “Sí, sí.... Yo creo que no existe una estructura como para apoyar las decisiones que en verdad toman los miembros del Consejo Social. Entonces, esta es la razón de que no se les pide más, porque no tienen recursos para que ellos opinen. Digamos que ellos cuentan con las capacidades con las que tragan al sentarse a la mesa; efectivamente, son gente que en temas económicos y en temas de efectividad, son ideales para estos juicios, no?, pero no se les da tanta información, ni los Consejos tenemos la estructura de apoyo suficiente como para asistirles en la toma de decisiones y de la gestión de opinión, o sea el..., digamos, crear estado de opinión</p>

		<p>sobre otros temas, porque no tenemos capacidad de hacer informes sobre cómo está el tema, digamos, de montaña de cosas...por ejemplo, igualdad, voluntariado, responsabilidad en las distintas áreas, no tenemos más que lo que la universidad nos suministra, no tenemos capacidad para contraponer otra opinión que la que nos suministra la universidad, entonces, ahí no se puede hacer funciones; no se realizan funciones, porque no hay soporte.”</p> <p>CS-2 (22:19). “En materia de gestión! Estamos huérfanos... por lo menos en la universidad donde yo me muevo. O sea, los Consejos Sociales con una dotación en este momento en Andalucía de ciento dieciocho mil euros, del cual en mi caso, parte del capítulo I del Consejo Social tiene que salir de ese importe, pues que me diga alguien que se puede hacer con el resto, partiendo de la base de que los Presidentes de los Consejos Sociales no cobramos y que además nos prestan dinero, no sólo por el tiempo que le dedicamos, sino porque la mayoría de los gastos, por lo menos yo, no los paso. Con lo cual, si no hay una dotación económica y que además no tiene que ser dotación económica, lo que hace falta es que se asuma...”</p> <p>CS-2 (22:21). “Cero. Los tendríamos que contratar y con la dotación económica que tenemos sería imposible. Nosotros no pagamos dietas. Los miembros que asisten al Consejo Social bienintencionadamente asisten, pero no cobran dietas por asistencia, ni absolutamente nada porque no hay dotación económica suficiente.”</p> <p>CS-4 (24:18). “Más tiempo, más medios económicos, no muchos pero más y un pequeño equipo técnico.”</p> <p>CS-5 (25:25). “Sí, sí.... Yo creo que no existe una estructura como para apoyar las decisiones que en verdad toman los miembros del Consejo Social. Entonces, esta es la razón de que no se les pide más, porque no tienen recursos para que ellos opinen. Digamos que ellos cuentan con las capacidades con las que tragan al sentarse a la mesa; efectivamente, son gente que en temas económicos y en temas de efectividad, son ideales para estos juicios, no?, pero no se les da tanta información, ni los Consejos tenemos la estructura de apoyo suficiente como para asistirles en la toma de decisiones y de la gestión de opinión, o sea el..., digamos, crear estado de opinión sobre otros temas, porque no tenemos capacidad de hacer informes sobre cómo está el tema, digamos, de montaña de cosas...por ejemplo, igualdad, voluntariado, responsabilidad en las distintas áreas, no tenemos más que lo que la universidad nos suministra, no tenemos capacidad para contraponer otra opinión que la que nos</p>
--	--	---

		<p>suministra la universidad, entonces, ahí no se puede hacer funciones; no se realizan funciones, porque no hay soporte.”</p>
	Necesidad de Benchmarking	<p>CS-5 (25:27). “Pero, hacer un ejercicio de benchmarking, que es lo que hacen otras universidades, en un nivel europeo, en un nivel local, o en un nivel de universidades similares, con la alianza cuatro universidades; es decir, contraponer lo que hace nuestra universidad con el resto, eso, lleva un esfuerzo; decimos “hacemos esta medida”, pero en general ¿Qué están haciendo otras? O ¿Qué se podría hacer? Todo eso necesita un apoyo, necesita de una estructura dentro del Consejo para que realmente tomen decisiones con garantías de... o sea, que su estado de opinión esté bien formado, pero eso no existe... no es que sean conservadores, es que son muy cautos y muy responsables, esa es mi percepción en general de los Consejeros y sobre todo de los Presidentes; y, desde luego, en las universidades de Madrid, yo creo que no me equivoco en nada ya que las conozco un poco más.”</p>
	Necesidad de personal	<p>CS-9-B. (31:32). “Sí. Pero eso es más difícil... porque eso necesita una estructura detrás...; en esa línea ya fuimos el año pasado y decidimos que no es posible. No, con Θ y quitas los externos..., pero si sólo cuentas con ocho o nueve Consejeros activos que tienen una tarea para llevara a cabo... aquí no podríamos con tres personas, necesitaríamos el doble, porque necesitan un apoyo en todos los sentido, no? Eso lo hemos pensado pero lo hemos tenido, digamos, que poner a parte porque de hecho tenemos un plan estratégico con un plan de actividades muy agresivo, incluso para puntuar, con objetivos clarísimos y lo hemos tenido que frenar, porque no podemos tener ni siquiera cinco o seis Consejeros activos..., cuando digo activos, digo activos es decir que si les encomiendas un trabajo específico de horas, necesitas tener gente detrás, si vendrían aquí, yo no podría trabajar...entonces, o hacen ellos lo que yo hago en la universidad o ellos están quietecitos y lo hago yo...no tenemos estructura para eso. Y de hecho, por ejemplo, tenemos una persona de apoyo técnico, y ese lo estamos pagando nosotros de nuestro bolsillo, o sea, del bolsillo del presupuesto del Consejo Social que ha mermado un 50% en los tres años que llevo en cuanto a la asignación que recibimos de la Comunidad de Θ.”</p>

		<p>CS-2 (22:20). "... por ejemplo, en el capítulo I tiene que ser íntegro y la contratación de expertos para el asesoramiento en el Consejo Social tendría que ser pagado por otros. Yo no digo que me den el dinero, pero sí que me den los expertos. Entonces, sin eso, es muy difícil poder hacer nada."</p> <p>CS-3 (23:74). "Porque yo solo cuento ahora con mi Secretario, que es un fenómeno. Y debería de tener, por lo menos, tres o cuatro personas más que me descargarían de trabajo, profesionales dedicados a..."</p> <p>CS-9-B (31:45). "y si tuviera una persona más, podríamos hacer más cosas, no el doble de lo que estamos haciendo pero podríamos a la vez hacer... podríamos hacer muchas más cosas."</p>
--	--	---

Tabla M. Problemas asociados a la gestión universitaria: críticas al sistema de gobernanza de las universidades públicas

Categoría	Códigos	Expresado por
Críticas al sistema de gobernanza	Complejidad de la gestión	CS-4 (24:37). “la complejidad de la universidad... es imposible ejercer el liderazgo ético en plenitud en un organismo tan complejo, no? Decanos, Facultades, Departamentos...Hay mucha diversidad de organismos, de personas y de intereses. Es imposible. En ese sentido, es más capaz de hacer liderazgo el Rector, porque dependen directamente de él, de un Presidente no dependen todos esos organismos.”
	Problema para encajar los engranajes	
	Elecciones universitarias	CS-1 (21:39). “Aquí el principal error es la forma de elegir a los Directores de Departamento y a los Directores de las casas, de las Facultades. Yo siempre le digo al Rector “Θ, esto no funcionará hasta que tú nombres a dedo a los Decanos de cada una de las casas y a los Directores de Departamento y si te sale mal luego, se te cepilla a ti y se les cepillan a ellos, pero mientras tanto son gente de tu confianza. No te puedes desgastar continuamente con cada una de esas multiautonomías que tenemos ”” (...) “No, son las Juntas de Facultad que son una especie de reproducción de Consejos de Gobierno, con un montón de tendencias, con pactos, con chanchullos, no buscan gente eficiente, se busca gente con la que uno se siente cómodo.” (21:40) (...) “la complejidad de la universidad... es imposible ejercer el liderazgo ético en plenitud en un organismo tan complejo, no? Decanos, Facultades, Departamentos...Hay mucha diversidad de organismos, de personas y de intereses. Es imposible. En ese sentido, es más capaz de hacer liderazgo el Rector, porque dependen directamente de él, de un Presidente no dependen todos esos organismos.” (24:37).
		CS-9-B (31:25). “pero también a los Decanos... no pueden ser islas solitarias que luego a su vez tienen sus electores, es una barbaridad...Además, el poder nace en el Departamento, el Decano no tiene poder sobre el Departamento, eso debería ser lo primero, que el Rector tuviera esa fuerza y luego ya se vería lo siguiente.”
		CS-3 (23:27). “Fatal. Es una endogamia brutal, absolutamente brutal. Pero es que no sólo es el Rector. Elige un colegio, elige al Rector, que es la totalidad de la universidad aunque con votos ponderados, pero es que hay otros colegios que eligen a los Decanos o Directores de Escuela, y otro colegio que elige a los Departamentos, y otro

		<p>colegio elige el Claustro, se llegan a barbaridades, como en mi universidad en la que hace falta un número determinado de Claustrales -ahora están cambiando los estatutos- para nombrar al Defensor de la Comunidad.”</p>
	<p>Sistema elección rector</p> <p>Intereses corporativos</p> <p>Intereses personales</p>	<p>CS-1 (21:30). “vamos a ver, un Rector es elegido hoy por varios centros de decisión de la universidad, entonces, dentro de los pactos que han sido necesarios para elegir al Rector actual pues está el nombramiento de dos Θ, que son lo peor de la universidad en este momento, y me duele porque sean mujeres pero es la realidad, es decir, van buscando su mérito personal, una se dedica a exposiciones y para ella lo más importante es salir en la foto, y a la otra pues yo creo que le falta capacidad de liderazgo, profundidad y visión y se centra en auténticas cosas que no tienen mucho sentido... y está ayudando a perder mucho la imagen de la universidad. En cambio, la gran mayoría, los otros Vicerrectorados tienen un gran compromiso ético y no hace falta corregirles para nada. Ayer le decía al Rector “Θ el objetivo de la universidad no es hacer exposiciones brillantes para hacerse fotos” o “Θ, en el centro de la ciudad no tiene sentido, con la que está cayendo, hacer un jardín de infancia para los hijos de los profesores y empleados de la universidad, cuando tienes un montón de trabajadores que tienen otras guarderías y parece que estamos poniendo a los nuestros en una situación privilegiada y no hay dinero para esto”. Bueno, pues a mí estas dos cosas me parecen que no son éticas, ¿no? Pero, esto es lo que en estos momentos el Consejo Social hace (...)”</p> <p>CS-1 (21:42). “Para mí el Rector debería de ser, en vez de elegido, designado. Y debería ser designado por ese Consejo de Gobierno reducido. Y si quieres, pues no sé... que el Claustro como órgano residual te presenten tres personas y ese Consejo elige a una persona.”</p> <p>CS-4 (24:40). “Hay opiniones para todos los gustos. Yo en este momento prefiero... -bueno, esto es secreto...- me gusta más el sistema anglosajón, que el sistema de elección, que es un órgano más parecido a un Consejo de Administración o de Dirección. Me gusta más. Pero, es mi opinión.”</p> <p>CS-6-A (26:23). “Pues, yo creo que con el sistema actual no estamos eligiendo... bueno, quizá sí estamos</p>

		<p>eligiendo al mejor Rector, pero no se le da el poder que tendría que tener un Rector para gobernar, efectivamente, una universidad en el sentido de que al Rector lo eligen miembros de la comunidad universitaria que lo van a quitar luego, con lo cual, tus decisiones van a estar condicionadas por los digamos los grupos de interés que se alineen con las políticas que vayas a llevar a cabo, con lo cual, yo creo que no es el mejor sistema para elegir un Rector.”</p> <p>CS-8 (29:22). “Bueno este sistema que se lleva mucho tiempo debatiendo en el seno de los Consejos Sociales y en las instituciones públicas, sobre la mejor gobernanza de la universidad. O sea que quizá... (reflexiona) yo creo que el modelo actual no es malo, pero sinceramente a veces me suscita ciertas dudas, que son las que han generado también algunas propuestas de reforma de la gobernanza. Ciertamente, quizá una de las pegas mayores que veo es que a veces para acceder al Rectorado, los Rectores pues son compañeros que salen de las urnas y a veces se sienten comprometidos con su gente, y eso, produce una servidumbre a la hora de gobernar posteriormente. Por eso, una de las propuestas que siempre se ha hecho en el entorno de los Consejos Sociales es que el Consejo Social tenga un peso más decisorio en el sentido de no estar vinculado digamos a promesas previas; a veces los Rectores para ganarse unas elecciones, en fin, prometen el oro y el moro y, a veces, de manera que no es la mejor para servir al interés general, pero bueno, y eso supone a veces un lastre en la gestión universitaria; esto es una simplificación, no siempre es así... por eso te digo, que esta misma problemática se da en todos los gobiernos de entidades públicas, que se basan en un principio democrático en la elección de sus gobernantes y que lógicamente también esta misma problemática pues se puede dar en el ámbito local, autonómico y estatal.” (...) “Pregunta complicada, porque no tengo ya la solución, pero bueno, de todas maneras, no me parece mala la propuesta que se está barajando últimamente, no? de elegir al Rector como se elige ahora, pero que en el órgano de gobierno de la universidad la cabeza no sea quizá el Rector elegido por la comunidad universitaria, sino alguien extra-académico, el debate está en si esto va en contra de la autonomía universitaria o no, pero quizá no...” (29:23)</p> <p>CS-9 (31:21). “Aquí no hay bicefalia, pero yo creo que muchas veces el Consejo Social se presta a un papel que para el Rector, justamente por como está conformado y cómo se elige al Rector, que él tiene un grupo... el tiene</p>
--	--	---

		<p>sus votantes ahí fuera, eso no hay que olvidarlo. Esto es lo peor que puede ser para una institución, porque a veces, sin quererlo, puedes tomar decisiones pensando en tu reelección, y no en el mejor uso de las herramientas o de la universidad. Y esto es inevitable, porque todos somos humanos y no hay que poner el grito en el cielo... y eso pasa. Pero, muchas veces también por eso, el Rector puede usar, y de hecho lo hace... di si tienes que sacar algún tema complicado delante de los representantes, etc... cosas que políticamente sabes que no caen bien... pues di... "es que es el Consejo Social el que me lo está pidiendo, yo no... no me sacrificuéis"" (...) "Perdona, antes me has preguntado sobre la estructura ideal y no te he contestado. Yo creo que lo ideal podría ser una estructura, un equipo director que tiene que pudiera elegir a Rector, que éste no fuera elegido por la comunidad educativa universitaria. Esto lo hay en Estados Unidos, en Dinamarca que lo ha reformado en el 2002..." (31:23).</p>
	<p>Modelo de gestión Modelo mixto Modelo Anglosajón</p>	<p>CS-1 (21:41). "Entonces, volviendo a tu pregunta, para mí el Consejo de Gobierno debería de ser como un Consejo de Administración de una empresa, en el que estarían representantes de las grandes tendencias de la universidad, que son cinco o seis personas por áreas de conocimiento y tres o cuatro personas del exterior que ayudasen."</p> <p>CS-4 (24:40). "Hay opiniones para todos los gustos. Yo en este momento prefiero... -bueno, esto es secreto...- me gusta más el sistema anglosajón, que el sistema de elección, que es un órgano más parecido a un Consejo de Administración o de Dirección. Me gusta más. Pero, es mi opinión."</p> <p>CS-6-A (26:17). "Yo creo que al final el Consejo Social tiene que ser el órgano que dirija al resto de órganos de gobierno de la universidad a adoptar políticas socialmente responsables que defiendan su liderazgo desde un punto de vista ético." (...). "En mi opinión, creo que también sería conveniente que el Presidente del Consejo Social estuviera en un plano jerárquico, al menos, al mismo nivel que el Rector." (26:74)</p>

		CS-9-B (31:23). “Perdona, antes me has preguntado sobre la estructura ideal y no te he contestado. Yo creo que lo ideal podría ser una estructura, un equipo director que tiene que pudiera elegir a Rector, que éste no fuera elegido por la comunidad educativa universitaria. Esto lo hay en Estados Unidos, en Dinamarca que lo ha reformado en el 2002...”
	Intereses corporativos	<p>CS-1 (21:26). “el problema de la universidad es que no hay una autonomía en la universidad, es que hay muchas autonomías.... Entonces, es muy difícil buscar una línea directiva de mejora de la universidad si tienes que hacerlo a costa de quitarles privilegios a los que hoy son más autónomos: departamentos, facultades, centros de poder, etc. y eso hay que quitarlo. Y en cambio, el actual sistema de los Consejos de Gobierno lo que hacen es consagrar esos pequeños reinos de Taifas que hay dentro de las universidades. Y eso, habría que quitarlo, habría que quitarlo sin hacer sangre, pero habría que quitarlo porque está constriñendo cualquier tipo de posibilidad de desarrollo, entonces, eso es lo que me gustaría intentar hacer...”</p> <p>CS-3 (23:28). “se llegan a barbaridades, como en mi universidad en la que hace falta un número determinado de Claustales -ahora están cambiando los estatutos- para nombrar al Defensor de la Comunidad. ¡No se ha llegado a nombrar nunca! Porque aunque todos los asistentes votaban a favor, no había número nunca suficiente para configurar esa mayoría necesaria. El claustro, ¡el Claustro, señores, es la asamblea de vecinos! Yo no he visto nunca una vez en la que se pongan de acuerdo. Yo no he ido en mi vida, vamos, fui una vez... y no vuelvo! Para perder el tiempo... pues Claustro es más o menos lo mismo, es una pequeña locura, cada uno con sus intereses, satisfaciendo a su público objetivo sin pensar más lejos, a quién sirven y cuál el valor de...”</p>
	Escasa capacidad ejecutiva	<p>CS-1 (21:53). “Es poco, la verdad es que es poco...la influencia es muy poca, ya te he dicho que es una influencia disuasoria positiva. Pero hace falta que sea muy clara para que alguien diga, esto, no lo podemos presentar así porque no nos lo aprobarán...”</p> <p>CS-2 (22:33). “Muy poco. Deberían de tener más peso...”</p> <p>CS-3 (23:37). “No. Es muy escasa. Pues porque el Consejo Social se crea con una visión muy válida pero con</p>

		<p>una cobardía tremenda en su implantación. Nadie se ha querido responsabilizar. Los Consejos Sociales en un gran porcentaje tienen un malísimo grado de conformación, malísimo, (...)"</p> <p>CS-3 (23:41). "El Consejo Social, hoy por hoy, tiene muy poco poder aunque se desprendan tareas muy importantes, no tiene capacidad para llevarlas a cabo. Tienen muy poca capacidad porque yo puedo no aprobar un presupuesto... y ¿Qué?... ¿Qué pasa si no lo apruebo?... le van a dar la vuelta... y si eso, me echan... y eso que en esta universidad ahora que estoy yo actuamos a lo largo de todo el presupuesto; primero, aprobamos los fundamentos o bases presupuestarias, vamos vigilando y tal..., pero aún así..." (...) "Claro, me presentan a uno que no funciona y dentro de mi propio Consejo aunque argumente, no voy a tener gente que me vote, porque los de la Academia vinculan a los de los sindicatos que están metidos en convenio y a los del gobierno que van a su rollo y no quieren líos...entonces, tengo gente que no vale, que no es capaz. Y tengo un fulano que es muy buena persona pero que es un incapaz absoluto! Tanto es así que en la segunda legislatura que han vuelto a salir los mismos, ha tenido que doblar el puesto para meter a alguien con valor de su Θ ... va... ya empezamos a inflar la manta, no? Bueno, pues tiene poder, pero no capacidad para desarrollarlo." (23:42)</p> <p>CS-5 (25: 37). "Voy a ser positiva, soy una persona optimista, es escasa, muy, muy escasa... pero va mejorando... (risas). O sea como diría un estadístico la tendencia es buena." (...) "Sí, se le encasilla en dos o tres actividades y no se le deja actuar en otras." (25:68)</p> <p>CS-6-A (26:34). "Tienen mucha menos influencia de la que debería de tener. Por la propia inercia del sistema, es decir, yo creo que los Consejos Sociales no han evolucionado lo suficiente como para con las herramientas que tienen a su disposición poder tomar decisiones ejecutivas en su justa medida..." (...) "Sin que deje de reivindicar el papel del consejo Social, creo que tiene que tener un papel más relevante en el proceso de toma de decisiones que sean importantes y relevantes. Tiene que ser más... y perder un poco el miedo por el enfrentamiento con la universidad, colaborar está bien pero no tienes que tener miedo a decir... oye, esto no se está haciendo bien o hay que intentar hacerlo mejor..." (26:39).</p>
--	--	--

		CS-8 (29:25). “Escasamente. Digo escasamente porque casi siempre el Consejo Social actúa a previa propuesta del Consejo de Gobierno y muy pocas veces desautoriza la propuesta que llega, o la critica, o la censura, o la cambia, no?.” (...) “Pues no lo sé... no lo sé... depende quizá de factores variados, quizá acaba siendo una instancia burocrática más de facto... y lo que viene haciendo a fecha de hoy son tareas de ratificación, de visto bueno, pero... pero no tiene una gran capacidad ejecutiva y decisoria. Quizá tal y como está la legislación, que todas las competencias son de mera ratificación y entonces eso provoca que su papel sea el de ratificador, no?.” (29:26).
	Resistencia al cambio	CS-1 (21:24). “pero tienen muchísimo miedo al cambio, un miedo atroz, y eso, está agarrotando cualquier posibilidad de evolución de las universidades.”

Tabla N. Variables internas y externas que facilitan y obstaculizan el ejercicio de liderazgo ético de dirigentes de Consejos Sociales

Categoría	Códigos	Expresado por
Variable externa facilitadora	Apoyo gubernamental	CS-2 (22:45). “Y los externos, serían el apoyo de quien nos nombra, o sea el apoyo gubernamental.”
Variables externas limitadoras	Reconocimiento social	CS-6-A (26: 54). “Y desde el punto de vista externo (reflexiona) quizá no hay todavía una cultura por parte de la sociedad, en el sentido de que tenga claro en qué puede ayudar la universidad a la sociedad en general y a su entorno socioeconómico; quizá no hay una conciencia de ese entorno socioeconómico de cómo puede la universidad ayudarle...”
	Intereses políticos	<p>CS-1 (21: 60). “Pues las presiones políticas... y los intereses económicos del entorno...”</p> <p>CS-3 (23:31). “no, mira, no... el Gobierno es el Gobierno y el Gobierno aunque gobierne para todos está compuesto por partidos con una ideología. Y la universidad no, la universidad es de toda la sociedad, ¡de toda la sociedad!, y toda la sociedad tiene que estar ahí representada y sobre todo, de la sociedad, quien mejor visión tenga. El problema de la democracia lo sabemos todos y es que vale cualquier voto lo mismo, no puede ser de otra forma, seguramente... bueno..., ciento y pico de años y tenemos dos mil de historia, pero bueno... pero bueno... se ha demostrado que no hay buenos sistemas, que es el menos malo..., pero bien, hay un problema, y es que elegimos lo que elegimos muchas veces porque hacemos lo que hacemos... y en la universidad, es difícil, si se pudiera separar la economía de la política tendríamos menos problemas.”</p> <p>CS-5 (25:29). “Yo la carga política de los Consejos Sociales no la veo clara, obviamente, son fondos públicos y lo que se interpone son profesionales para que la gestión de los fondos públicos, más los fondos privados que la universidad consiga -los Patronos- estén allí representados, no? Pero demasiada carga política en los Consejos Sociales yo no la veo bien.”</p> <p>CS-6-B (27:35). “¿La pega principal?... , pues seguramente la política, no dentro de la universidad sino la que</p>

		<p>viene de fuera. Yo aquí tampoco he percibido batallas políticas ni nada, hasta ahora no. Yo en mi época de estudiante en los años ochenta estaba todo mucho más politizado. Cuando estabas estudiando -yo estudié en Madrid- en la calle se percibía todo y te gustara una cosa o no querías verla...eso no he percibido aquí dentro esa preocupación, yo me refería a la política con mayúsculas.”</p> <p>CS-8 (29:32). “(reflexiona) pues no, la verdad es que no. Puede haber algunas decisiones puntuales en materia... casi siempre teñidos de un cariz político... hay veces que nuestra gestión roza los intereses partidistas de los presentes, y entonces eso ha provocado muchas veces una mezcla política que ha originado desacuerdos...” (...). “De hecho una de las propuestas que hemos barajado un equipo de trabajo que hemos hecho unos estudios autonómicos, no sé si te suena Θ ..., una de las propuestas que se han barajado de uno que elaboró este informe, fue que no hubiera políticos bajo ningún concepto en los Consejos Sociales. Por políticos se entiende personas que ocupen un cargo de representación política: Concejales, Diputados, Alcaldes...” (29:33) (...) “y yo sinceramente mi corta experiencia de estos años y no hay muchas personas de cariz político en mi órgano, no? pero yo evitaría a los políticos activos, porque no es difícil emplear la gestión universitaria -en algunos supuestos- como arma política. Porque si la Comunidad Autónoma no da el presupuesto, que si la gobierna tal partido y yo soy del otro y, entonces, aprovecho ciertas cosas de la vida universitaria para hacer política, no?. No son muchos los casos que se produce esto, pero, en general, habiendo en la vida social tantas personas relevantes sin intereses políticos, creo que en mi opinión debería de prescindirse de ellos. No es una opinión unánime, de hecho en la comisión en la que se gestó al final no se llegó a un acuerdo porque algunos opinaban que podía ser relevante que estuviera el Alcalde de la ciudad (era una ciudad pequeña) o que algún cargo político podría tener un interés especial su presencia, en fin, que siempre no hay una solución ideal, no? Pero si hay que optar, yo optaría por prescindir de cargos políticos.” (29:34)</p>
	<p>Relación con la Administración Autonómica</p>	<p>CS-6-B (27:56). “Las diferentes administraciones sean ayuntamientos, Generalitat, o sea Gobierno Central ves que muchas veces condicionan muchas de las decisiones, no sé si es porque esté mal o bien, sino porque venimos condicionados... o sea, si tenemos que crecer y dependes de la Generalitat pues dependes de ella, no?</p>

		o del Ayuntamiento, en fin...esa limitación es la que yo encuentro, yo creo que muchas veces hablamos de autonomía universitaria y esa autonomía universitaria en la universidad se cumple, pero la que deberían de cumplirla son los de fuera.”
Variables internas facilitadoras	Enfoque humanista Calidad ética de la persona	<p>CS-1 (21:66). (que facilite mi liderazgo ético) “La naturaleza humana... (risas), la empatía, el poderte considerar que desarrollas objetivos comunes, el creerte que el otro es bueno, tener confianza. A mí muy poca gente me ha traicionado cuando le he dado confianza. Yo creo que la gente es buena, te lo he dicho antes, estoy convencido además.”</p> <p>CS-8 (29:38). “El factor interno más importante, efectivamente, son las personas, el carácter conciliador, positivo de las personas, que no es más que la condición humana de las personas, no?; las personas somos muy distintas y el primer condicionante es ese...”</p> <p>Internamente, tampoco veo así más cosas que puedan incidir en el liderazgo ético...”</p>
	Experiencia Capacidad de trabajo	CS-2 (22:44). “Internos serían capacidad de trabajo y experiencia (positiva)”
	Antigüedad universitaria Universidad Nueva	CS-6-B (27:34). “Personalmente no, yo no me veo agredido, lo que sí que noto es que noto desde el punto de vista de la universidad, como te vengo diciendo desde el principio, no, porque estamos todos en el mismo barco y se ha demostrado. Incluso, he tenido la posibilidad de vivir unas elecciones a Rector, donde ha habido un cambio de Rector y ha habido dos grupos enfrentados en esas elecciones y no se ha notado nada a nivel Consejo de Gobierno. Incluso había gente en el Consejo de Gobierno que era de una candidatura y de otra y nunca ha habido problemas, previos nunca... aquí la gente como es una universidad nueva la gente tenía claro desde el principio que había que remar frente a cualquier cosa para echar hacia delante la universidad. Yo creo que esa idea es la que hace que facilite absolutamente todo. Me imagino que no sé, yo me imagino que en universidades como puede ser una Autónoma de Madrid o una Complutense, después de tantos años y de la mole que supone será más difícil, pero aquí tenemos el mismo objetivo, unos han sido parte de la dirección, otros querrán serlo, otros vendrán, pero el objetivo, hasta ahora siempre será el mismo.”

	Autonomía profesional	<p>CS-8 (29:30). “No. la verdad es que no. Tengo autonomía, hago lo que quiero...”</p> <p>CS-9-B (31:38). “Es que esta es una cuestión difícil, porque como nadie me manda hacer y todo lo que hago, lo hago porque creo que debemos de hacerlo, yo quisiera hacer más cosas... y si tuviera una persona más, podríamos hacer más cosas, no el doble de lo que estamos haciendo pero podríamos a la vez hacer... podríamos hacer muchas más cosas. Y no sé que más... Es que tengo un trabajo maravilloso, soy una persona tremendamente privilegiada y no podría estar trabajando en un lugar mejor, es más, ni aunque me pagasen el doble, me iría a trabajar a otro sitio. Estoy contenta y eso que llego justo a final de mes....pero es un privilegio trabajar aquí me siento muy a gusto y quisiera hacer más... intentamos forzar la máquina para hacer más cosas...”</p>
Variables internas limitadoras	Complejidad de la universidad	CS-4 (24:37). “la complejidad de la universidad... es imposible ejercer el liderazgo ético en plenitud en un organismo tan complejo, no? Decanos, Facultades, Departamentos...Hay mucha diversidad de organismos, de personas y de intereses. Es imposible. En ese sentido, es más capaz de hacer liderazgo el Rector, porque dependen directamente de él, de un Presidente no dependen todos esos organismos.”
	Endogamia universitaria Intereses corporativos	CS-1 (21:26). “el problema de la universidad es que no hay una autonomía en la universidad, es que hay muchas autonomías.... Entonces, es muy difícil buscar una línea directiva de mejora de la universidad si tienes que hacerlo a costa de quitarles privilegios a los que hoy son más autónomos: departamentos, facultades, centros de poder, etc. y eso hay que quitarlo. Y en cambio, el actual sistema de los Consejos de Gobierno lo que hacen es consagrar esos pequeños reinos de Taifas que hay dentro de las universidades. Y eso, habría que quitarlo, habría que quitarlo sin hacer sangre, pero habría que quitarlo porque está constriñendo cualquier tipo de posibilidad de desarrollo, entonces, eso es lo que me gustaría intentar hacer...”
	Tamaño de la universidad Antigüedad universitaria	CS-6-B (36:34). “Personalmente no, yo no me veo agredido, lo que sí que noto es que noto desde el punto de vista de la universidad, como te vengo diciendo desde el principio, no, porque estamos todos en el mismo barco y se ha demostrado. Incluso, he tenido la posibilidad de vivir unas elecciones a Rector, donde ha habido un cambio

		de Rector y ha habido dos grupos enfrentados en esas elecciones y no se ha notado nada a nivel Consejo de Gobierno. Incluso había gente en el Consejo de Gobierno que era de una candidatura y de otra y nunca ha habido problemas, previos nunca... aquí la gente como es una universidad nueva la gente tenía claro desde el principio que había que remar frente a cualquier costa para echar hacia delante la universidad. Yo creo que esa idea es la que hace que facilite absolutamente todo. Me imagino que no sé, yo me imagino que en universidades como puede ser una Autónoma de Madrid o una Complutense, después de tantos años y de la mole que supone será más difícil, pero aquí tenemos el mismo objetivo, unos han sido parte de la dirección, otros querrán serlo, otros vendrán, pero el objetivo, hasta ahora siempre será el mismo.”
	Gestión del tiempo	CS-9-A (30:26). “¿En este momento concreto? En este momento concreto no tengo limitaciones, sí tengo claramente una... el problema del tiempo...la gestión del tiempo, para mí la gestión del tiempo es un elemento sustancial. Para mí es un bien escaso. Cuando yo digo a los universitarios que ellos son más ricos que yo y me miran y piensan “este tío que cosas dice”...y les digo: es que vosotros tenéis el bien supremo que es el tiempo y vosotros gestionáis bien el tiempo. Es el único factor, porque tampoco tengo ni la energía, ni la vitalidad que tenía hace veinte años, es decir, de alguna manera estoy ocupado y muchas veces estoy desbordado de cosas y esa es la principal. No tengo otra limitación específica.”
	Sacrificio de la gestión	CS-8 (29:14). “Yo creo que en mi cargo actual es importante poder compaginarlo como mi tarea de Θ , cosa que no siempre ocurre así en los cargos académicos que has entrevistado, no?. En general, la mayoría de Secretarios de Consejos Sociales se dedican sólo a eso, no es mi caso, yo soy Θ , tengo una ligera carga reducida...; el tiempo de dedicación a la universidad es tan recortado...entonces, eso implica de alguna manera una implicación menor a la gestión del órgano, que en otros casos que se dedican full time.”

Tabla Ñ. Variables internas y externas que limitan y facilitan el ejercicio del liderazgo ético de dirigentes de universidades privadas

Categoría	Códigos	Expresado por
Variables externas limitadoras	Relación con la administración Intereses políticos	PRIV-5 (8:80). “Nosotros, evidentemente, tenemos un problema, en general, global de relación con la administración autonómica, es fácil de explicar, ya te lo he esbozado antes. Esto es una universidad que surge de una iniciativa privada, una iniciativa privada...” (...) “Porque al final, la Universidad de Θ por su tradición, por su peso, etc. traspira mucho a Gobierno Autonómico (...)”
	Cambio político Interpretación de Bolonia	PRIV-6 (33: 68). “Para todas las titulaciones, todo el proceso de Bolonia, y llevo Θ años de Rector... ¡5 Ministros!, cuatro Ministras y cinco Ministros en cinco años...De los cinco, se ha intentado hacer el proceso de Bolonia de cuatro maneras distintas y ahora, cuando venta el PP, sólo hace falta que nos lo cambien. Bueno, todo esto, es decir, las decisiones hay que tomarlas en ese marco”

	Presión económica	<p>PRIV-2 (2:64). “Uno de los temas o factores es el económico y las tendencias del entorno económico, al final tienes que decidir en qué se gastan los dineros...y eso es... a veces tú mismo te limitas porque con el dinero no puedes hacer lo que considerarías que es lo mejor. Que te gustaría que hubiera una mayor ayuda a las personas para que la universidad sea mucho más social, en el sentido de más abierta... pues evidentemente. Pero, claro, por otra parte, es temerario pasarse de... nosotros destinamos creo dos millones y medio en becas, pero yo no puedo destinar más de un 7% porque tengo que hacerlo también en cosas que son productivas...” (...) “Los presupuestos deben ajustarse para no perder. Pero no sale un euro del propio sistema, se reinvierte...o se... ahora estamos tratando el tema de becas, la preocupación subir las cuotas excesivas de los alumnos (antes teníamos Θ alumnos, en este momento, hay 8) tienes más profesorado; en este momento con las reformas, con las demandas, a falta de gente joven, tienes el mismo coste y la mitad de alumnos... y la preocupación nuestra es el tema de becas, de ajustar, de hacer cosas que no nos gustan...” (2:38).</p> <p>PRIV-1 (1:38). “Los temas económicos, son complicados, por ejemplo, cómo se reparten las inversiones en la universidad, porque las inversiones hay fondos que conseguimos de fuera y se reparten esos fondos en función de determinados criterios; lo mismo pasa con las subvenciones (no para inversiones) sino para fondos estructurales que podamos conseguir de administraciones, etc. y hay que plantear otro criterio para repartir. Estos temas son complicados porque son muy sensibles para los resultados. Suelen ser temas complicados.”</p>
Variables internas limitadora	Problemas legales normativos	<p>PRIV-4 (6:66). “En mi caso el factor legal es un obstáculo porque a mí lo que me corresponde es velar por el cumplimiento de la legalidad vigente, tanto interna, como externa. Entonces, la interna... digamos que puedo tener más fácil su asunción, porque en muchos casos además estoy en la generación de la propia norma, pero sobre todo la externa va muchas veces en contra de mis ideas y de mis principios y dificulta mi liderazgo en cuanto a que tú al final les dices a las personas cómo tienen que hacer las cosas, independientemente de que te guste o no. Y eso puede dificultar la comprensión de este liderazgo ético.”</p> <p>PRIV-6 (33:67). “Sí, sí... claro, todos...vivimos en un mundo condicionado... claro, y todas las decisiones... está</p>

		el marco legal y dentro del marco legal, está el laboral, para empezar; que el marco laboral de este país es un desastre absoluto, un desastre absoluto!, está hecho por los enemigos de los trabajadores y por los enemigos de que el país funcione. Pero me tengo que acomodar a el...”
	Cambio político Interpretación de Bolonia	PRIV-6 (33:68). “Para todas las titulaciones, todo el proceso de Bolonia, y llevo 9 años de Rector... ¡5 Ministros!, cuatro Ministras y cinco Ministros en cinco años...De los cinco, se ha intentado hacer el proceso de Bolonia de cuatro maneras distintas y ahora, cuando venta el PP, sólo hace falta que nos lo cambien. Bueno, todo esto, es decir, las decisiones hay que tomarlas en ese marco.”
	Orientación a resultados Eficiencia	<p>PRIV-1 (1:46). “desde esta perspectiva, la confianza del equipo depende de que no fracasas en todo lo que te planteas y consigas más cosas incluso de las que te habías planteado, no? Por eso, el tema de liderazgo yo creo que también es conseguir éxitos, que no significa conseguirlo al 100%, es importante identificar los rumbos... por aquí parece que...entre todos marcamos el rumbo y hacemos una apuesta que hay que materializarla en algo. Y en la medida en que vayamos consiguiendo esos logros, pues indudablemente la confianza, el respeto, la autoestima se van consolidando.”</p> <p>PRIV-5 (8:33). “Yo creo que lo hago, pero que ahí sí que tengo que mejorar, es decir, yo creo que en general si hacemos una comparación entre instituciones del ámbito empresarial- que yo conozco más- o instituciones como esta hay una clara falta de respeto al plazo y al tiempo en una institución como la universidad (cuando lo comparo con una institución empresarial). Son dos paradigmas muy diferentes, al final, en una institución como una empresa el tiempo es el rey, el minuto es el rey y aquí parece que hay tiempo para todo; estoy caricaturizando, pero yo creo que viene bien para establecer comparaciones.”</p>
	Falta de compromiso	PRIV-2 (2:67). (el factor que limitaría el ejercicio de mi liderazgo ético es...) “que venciera o se implantara una mentalidad puramente, no se cómo llamarla, una mentalidad de trabajador puro y duro sin primar el compromiso.” (...) “el problema que yo he visto con gente que forma parte de otros Consejos de universidades públicas es que,

		<p>bueno, que la gente no se ha comprometido del todo" (2:71)</p> <p>PRIV-3-C (32:58). "La desidia puede ser porque la mayoría de las personas son a tiempo parcial, vienen de fuera; entonces, aspectos que sean el core de la propia universidad, es difícil que a la gente los atraiga, porque la gente no es de la casa." (...) "lo que pasa es que influye mucho que tu personal no sea de la propia empresa -te estoy hablando de un 80% de fuera..., creo que ese 80% es uno de los factores más limitantes para poder llevar a cabo buenas políticas de sensibilización en temas ético-morales, es por el grado de vinculación que tú puedas tener con tu propia empresa." (32:61)</p>
	Complejidad de la universidad	<p>PRIV-3-B (4:39). "Como negativo, hablábamos de los condicionantes organizativos, no? precisamente, hace un momento. Hay veces que existe un objetivo externo o un bien externo que hay que alcanzar y a lo mejor los procedimientos no son todo lo éticos que te gustaría, pero como tampoco depende única y exclusivamente de ti, es decir, estar inmerso en una estructura organizativa compleja, ya es un lastre de cara a un comportamiento absolutamente integral, no?"</p>
	Intereses personales Intereses corporativos	<p>PRIV-2 (2:65). "Factores internos... que puede fastidiar son intereses particulares... al decir interés particular esto significa intereses de sindicatos, de personas particulares, etc. (...)"</p> <p>PRIV-4-B (7:48). "La dificultad de mi trabajo es que la gente realmente entienda que no puedes pensar sólo en ti o en tu departamento, sino pensar en global. Eso es muy difícil. Esa me parece la dificultad mayor, el mayor reto es conseguir que la gente tenga una concepción global de la repercusión de su trabajo. Porque yo entiendo que tengas que pensar en tu departamento, porque es la gente que tienes delante; es decir, al Director de Ordenación Académica, lo que yo le digo él lo tiene que defender ante un grupo, y conseguir que un grupo asuma que tiene que trabajar más por una concepción global, cuesta muchísima. Y luego el saber que lo estoy haciendo bien... "no estoy logrando que la gente tenga una visión global", yo creo que ese es mi mayor fracaso..."</p> <p>PRIV-5 (8:64). "Nosotros tenemos bastantes profesores que tienen una doble vinculación con la universidad y con el entorno profesional, a veces, la línea entre lo que es el interés profesional y legítimo de la persona con el</p>

		<p>interés de la institución pues es difícil... hay determinadas personas que proponen determinadas actividades y determinadas iniciativas que se pueden interpretar tanto, que redundan en el bien de la institución, como que redunden en su bien propio “ (...) “Porque por naturaleza humana, los distintos departamentos van a tomar las decisiones que les convengan a ellos, digamos, pueden ser decisiones regidas por unos principios éticos, se pueden regir, pero al final, no tienen por qué y no lo hacen, y no van a tomar decisiones teniendo en cuenta la institución.” (8:110)</p>
	No intervención	<p>PRIV-3-C (32:55). “Lo que podría dinamitarlo, sería lo contrario, que los Directivos no dieran ejemplo y aspectos políticos yo creo que es a lo mejor la propia sociedad y estudiantes, que actúen de manera amoral y que no haya nadie que les diga nada. Que cada palo aguante su vela... la desidia a lo mejor por no intentar poner tu granito de arena, hace que en una organización se echen al traste aspectos éticos y morales.” (...) “Porque los directivos académicos (en la parte del profesorado) no actuamos muchas veces por no buscarnos problemas o porque no vemos el momento... en alguna circunstancia se me he encontrado que se me ha olvidado llamar al profesor y no ha pasado nada... pero ha pasado tiempo y a lo mejor voy a crear más problemas...en esta historia para mi es fundamental no utilizar el correo electrónico o las cartas.”</p>
	Incomprensión docente	<p>PRIV-4-B (7:58). “Y además que soy profesor, soy colega...; entonces, duele mucho más que un colega te diga lo que tienes que hacer, a que te lo diga alguien que no es tu colega y que lo ves a distancia y que es el poder en la sombra y tal...entonces, eso, a mí me dificulta mucho mi trabajo.”</p>
	Escasa capacidad ejecutiva	<p>PRIV-2 (2:110). “hay cosas en las que a cada uno le gustaría ser más ejecutivo y, en mi caso, tenemos que actuar indirectamente; a veces, me gustaría que en el equipo en el que yo estoy tuviera más posibilidad ejecutiva y, claramente, hay cosas que como Directivo yo no toleraría; pero tengo que tragar....”</p> <p>PRIV-6 (33:85). “Es decir, aquí se ríen los del equipo cuando digo que el Rector es el que está más condicionado de toda la universidad. Parece que el Rector es el que más manda, al revés, es el que más órdenes recibe de toda la realidad...”</p>

	Problemas de comunicación	<p>PRIV-2 (2:66). “Más cosas que lo estropeen, sería que no hubiera una buena comunicación de este nivel con el nivel ejecutivo”</p> <p>PRIV-3-B (4:27). “Para empezar autocrítica, yo creo que hay muchas veces que la organización no es capaz de transmitir sus decisiones, sus puntos de vista y su forma de hacer las cosas...todavía hay mucho... de “esta es la decisión y se impone” y la gente no lo percibe como algo suyo, no lo percibe como algo propio, no lo entiende y realmente lo rechaza. Desde mi puesto lo veo, porque se generan situaciones de conflicto y crisis, pero sí veo que en un gran número de casos se podría solucionar con la comunicación”</p> <p>PRIV-6 (33:41). “Sí me lo he planteado. No todos los días pero muchas veces y ya lo he mejorado, ¿eh? Bueno, a ver... yo creo que es importante mejorar la comunicación con los que están inmediatamente subordinados. Creo que eso es importante porque hay que unir voluntades, la reflexión conjunta, la interacción entre diversas personas, el por qué de las cosas...; que los objetivos, los medios, las decisiones, etc. sean compartidas en sus porqués... para lo cual tiene que ser generadas conjuntamente.”</p>
Variable interna facilitadora	Confianza Respeto	PRIV-1 (1:45). “Para mí hay dos importantes para que funcione esto: el respeto y la confianza.”
	Accesibilidad	PRIV-3-B (4:38). “como variables potenciadoras, precisamente, el hecho de tener acceso a mucha gente te permite mostrarte como eres y te permite ejemplarizar, sin necesidad de hacer acciones... tu contacto humano, no?”
	Compromiso	PRIV-1 (1:105). “También es importante el compromiso. Si eres respetuoso con un equipo tienes que estar comprometido.”
	Conducta ejemplar	PRIV-3-C (32:50). “puede potenciar, sin duda, que la gente tenga conciencia de que el ejemplo es un factor clave en la actuación ética y moral de las personas y eso tiene que surgir desde la propia alta dirección (nunca exigir a nadie por debajo aspectos éticos y morales... que te puedan pillar)”

	Compromiso alta dirección con estándares éticos	PRIV-3-C (32:28). “Y sí que creo en el cambio de las personas si te encuentras en un entorno donde la gente actúa con una moralidad y con una ética, aunque eso depende de la propia organización, entonces, yo he puesto las pilas a profesores o directivos, cuando en un determinado momento han metido la pata por algún comentario desafortunado fuera de lugar... pues ese es un buen ejemplo para que la gente entienda que cuando estén conmigo delante esas cosas no se deben hacer.”
	Política de calidad Código ético	PRIV-3-C (32:51). “Y otra cosa, es definir una política de calidad (moral y ética) por escrito. Un código ético de actuación y que a toda persona de la organización se le explique.”

Tabla O. Problema de la endogamia universitaria

Categoría	Códigos	Expresado por
Problemas asociados a la gestión de universidades públicas	Endogamia universitaria	<p>PUB-5-B (14:21). “El principal problema de la universidad española -y está súper reconocido- es la endogamia, es decir, tú entras porque yo te dejo que entres; si esto no se soluciona, por ejemplo, conocía un campus en la universidad que yo conocía, donde había mucha endogamia, pero ahora desde el puesto en el que estoy, cuando veo los apellidos me doy cuenta de que son generaciones enteras, o sea padres, hijos, sobrinos, tíos, están formando un departamento y no puede ser... ¿No había nadie más aparte de estas personas candidatas para llegar ahí? Y esto sí que es el problema, porque esta gente va formando un grupo y eso es lo que hace que luego no se tenga libertad a la hora de elegir hacia donde voy. Tampoco puedes decir, no, no... sólo voy a elegir al mejor expediente, el mejor expediente no tiene por qué ser el mejor docente o el mejor investigador. Pero el problema que yo veo en la universidad es que como te debes hasta el día en que te haces funcionario a quien supuestamente ha dado el visto bueno para que tú llegues aquí, tú te debes a él de por vida, ¿no? y con quien esté él vas a estar tú, porque si no eso va a frenar tu carrera. Y ese es el problema de que lo que no podemos hablar es de que en la universidad se frene la carrera de nadie porque no he votado, ¿no?. (...) “Y a nivel interno, siempre es lo mismo, el problema de que hay dentro de la universidad de las familias, los clanes, y tú estás ahí porque te ha puesto quien te ha puesto...independientemente de tus méritos como gestor, tus méritos de capacidad, porque claro yo no paro de recibir ahora que estamos haciendo la evaluación de la actividad investigadora, “gracias por el mensaje que me has enviado, ha sido muy claro”, claro, estaban acostumbrados a otra forma que era “esto no tal, esto tal, esto tal...” claro, yo no trabajo así. Pero eso tiene en contra que te asignan a que perteneces al clan de... en mi caso, al clan de Θ y que haces lo que Θ te dice que tienes que hacer. Y punto. Entonces, a mí me ven en la universidad como que soy el brazo ejecutor de lo que Θ quiere hacer, y de ahí hay algunos que no les sacas...y por mucho que yo demuestre que no, que lo único que hago es cumplir la normativa y que lo que hago es intentar que todos y cada uno de vosotros mejoréis en vuestra actividad investigadora... no, no... yo soy el brazo ejecutor y ya está... de ahí no me sacan...”</p>

	Intereses personales	<p>PUB-1 (9:37) “Yo creo que hay una cosa que hay que evitar y es que las personas pongan su interés personal por encima del institucional, sobre todo en un marco como es la función pública.”</p> <p>PUB-6-A (15:50) “Bueno, desde el punto de vista ético la mayor limitación que veo -en relación con lo que hablábamos antes- dentro de lo que es el trato con las personas -el trato individual- pues el hecho de que muchas veces las personas quieren anteponer sus intereses particulares a lo que pueden ser considerados como intereses comunes, no?. Entonces, esto es lo que más limita. Por ejemplo, en una reunión de horarios y sepas que alguien te está diciendo que no puede dar la clase que le toca porque tiene no se qué... y luego es una milonga... sabes?. O sea que la gente mira mucho por el interés personal y no el profesional. Y muchas veces esto deriva a actitudes que no son profesionales. Y luego, pues claro, hay muchas personas que no se llevan, que tienen un problema histórico, que no se llevan entre sí y al final, pues.... Es lo que yo les digo: “cuando salgáis por esa puerta, cada uno se va para un lado, pero mientras estéis aquí no os queda otra que entenderos”. Hemos llegado a situaciones absurdas de tener aquí a dos personas reunidas, mirando una para cada lado, y diciendo: “díglele al Profesor Pepe que...”, no... díselo tú que estás al lado...”no, es que yo no le dirijo la palabra”.(...) “. Aquí todo se mira desde un punto de vista individual y vamos que cada uno va a lo suyo. Hay poca cultura de todos a una, y todo por la institución y tienes gente que te dice que esto es una caca.... y es que ¡aunque lo pienses te lo tienes que callar! ¡Si estás tirando piedras contra tu propio tejado!...” (15:51).</p> <p>PUB-8 (19:26) “Yo me voy a centrar en la ética como gestor o profesional. Hay que ir con mucho cuidado, en el sentido de que cuando uno tiene un cargo de responsabilidad, tiene poder... el no tener claro que la universidad es un servicio público... uno tiene que tener muy arraigadas dos cosas: que es un servicio público y, por lo tanto, él está al servicio de la comunidad y de la sociedad y nunca teniendo en cuenta su propio interés.”</p>
	Intereses corporativos Interdependencia	<p>PUB-2 (10:22). (un problema de la gestión universitaria es) “Quizás el tener una perspectiva más global de los asuntos. Quizá muchas veces, uno tiene tendencia a estrechar su campo de miras y confundir, digamos, los intereses legítimos del grupo, del centro, de lo que sea, con el interés global de la institución. Y no digo que hay ahí temas de prevaricaciones sino, simplemente, yo creo que es una falta más amplia de miras... de intentar ver</p>

		<p>las cosas por encima de lo que es el entorno más habitual.” (...) “Sí, una capacidad holística de ver todo en su conjunto y de darse cuenta de cómo en algunas ocasiones lo que puede ser mejor para la institución puede que no sea bueno para su entorno... no hablo desde un punto de vista personal de intereses, sino de los intereses de un departamento, centro, en ese sentido, ¿no?” (10:24)</p> <p>PUB-4 (12:25). “El Consejo de Gobierno, es verdad que al final representa las múltiples universidades que hay dentro de la universidad, hay culturas muy diferentes, no?, sobre todo, en cuanto a intereses. Y a veces, es verdad que preocupa el hecho de que la relación interés-discurso pues no es acorde... o sea que, que se busca el interés del grupo o el interés del grupo de presión de los representados, más que el interés de la institución. Pero yo creo que eso debe de ser general en cualquier órgano representativo, no? y ahí es verdad que uno trata de imponer, de hablar de la institución con el fin de sobreponerse a esos intereses individuales...; a veces se consigue y a veces no.” (...) “Y es verdad que uno nota aproximaciones de muy distinto cariz buscando compromisos que tienen que ver mucho con los intereses... pero es verdad, que el hecho de salir con un programa implica ya, por lo menos, el limitar esas posibilidades de interacción o esas posibilidades de compromiso, no?.” (12:40)</p> <p>PUB-5-A (13:21). “Los grupos de interés es un gran problema en la universidad, es decir, que se presiona mucho; esto es un sistema democrático y como democracia que es, los que tienen la mayoría intentan sacar “sus ideas” hacia delante, con el apoyo de los que tienen. Ahora, eso tiene ventajas e inconvenientes”</p> <p>PUB-5-B (14:70). “Porque eso al final lo que hace es que se van creando subgrupos y no, aquí de lo que se trata es yo tengo que dar todo lo que pueda para el bien común”</p>
	Dependencia profesional	<p>PUB-5-B (14: 9) “(...) porque el problema está en que como aquí va todo por categorías profesionales, depende de cual sea tu categoría profesional, si tu eres un contratado laboral en algún momento alguien va a tener que sacar tu plaza en el BOE y es el que está por encima tuyo. Entonces, se tiene la idea en la universidad de que yo siempre tengo que hacer lo que dice mi jefe y siempre no... tú debes de hacer lo que dice tu jefe siempre y</p>

		<p> cuando consideres que sea adecuado. Es que no me puedo revelar porque si no, no sacarán nunca la plaza...claro, ¿Qué hacemos?, si eso es lo que piensa una persona cuando entra en la universidad... para mí, cuando entré en la universidad, a mí a la semana me dijeron “en la universidad a nadie lo echan, se va...” claro ese sería un punto cuando dices “no es que me tengo que ir yo...” pero es que eso me ha pasado a mí en la empresa privada también; de estar en una empresa y decir, “no, yo quiero hacer esto y esto” y no, tú haces esto porque es lo que yo te digo. Vale, pues va a ser la última vez que me dices que tengo que hacerlo así. Ya depende de cuál sea la ética, nunca mejor dicho, de la persona que quiere.” (...) “Claro, cuando aquí el sistema de méritos se mezcla un poco con el yo decido por muy bueno que seas tú, ahí es donde ya se rompe. ¿Cómo evitarlo? Solamente se podría hacer si hubiese un sistema más automatizado, pero desde el principio, es decir, que si tú quieres ser funcionario ahora, tú envías el currículum a la ANECA y ¿Quién te valora? Una o dos personas, pero de ellas depende tu futuro...pero, es que aunque te den el visto bueno, depende de que te lleves bien con tu Director de Departamento porque si no, no va a solicitar tu plaza. Es decir, si hubiese un sistema automático; dices, no, pero en una empresa privada, también te tienes que llevar bien con tu jefe...sí, exacto, te tienes que llevar bien con tu jefe, pero tú tienes que ser capaz de demostrarle a alguien que está por encima tuyo que están funcionando mal las cosas, siempre y cuando la empresa tenga un buen funcionamiento interno. Pero aquí el problema está en que tal cual están hechos los estatutos de las universidades, tú no puedes saltarte a nadie, es decir, tu tienes que pedirlo a tu Consejo de Departamento y si en tu Consejo de Departamento te llevas mal con el grupo que manda, tú no progresas, por muy bueno que seas...” (14:22) </p>
--	--	---

Tabla P. Problema de la escasa capacidad ejecutiva de los dirigentes de universidades públicas.

Categoría	Códigos	Expresado por
Problemas asociados a la gestión de universidades públicas	Escasa capacidad ejecutiva	<p>PUB-2 (10:86). “A nivel interno, quizá, yo eche de menos una mayor capacidad de liderazgo por parte de quien tiene que liderar, eso, algunas veces, crea disfunciones a la hora de tomar decisiones.”</p> <p>PUB-4 (12:32). “Entonces, envidio la situación contraria, de mucha responsabilidad y sobre todo de herramientas e instrumentos para hacer cosas... Yo creo que lo que le falta a este país y, sobre todo, a las universidades y yo creo que en esto seguiría el proceso de modernización adecuado, es que las universidades tuvieran instrumentos y herramientas para poder hacer y conseguir objetivos y, luego, lógicamente, con más claridad en los resultados, transparencia en la gestión y responsabilidad al final.”</p> <p>PUB-6-A (15:36). “Al final, si tú te tomas mucho tiempo... no puede ser... este sistema de gobernanza española no puede ser...aquí tendría que haber un señor PAS que le llames Decano o que le llames lo que sea con Grupo A, y que además, como digo yo, tuviera mando en plaza. Porque yo...que ha faltado tal profesor, le llamo y se me ríe a la cara poco menos... “venga que ya lo haré, tal...”, pues tendría que haber alguien que le diga “mira usted esto hay que cumplir y si no mire usted...” y además con potestad, “os voy a poner un día sin empleo y sueldo” para que lo sepa... Porque al final aquí hay un tema grave y piensas qué hago, qué no hago, el otro se te cruza por el camino y te mira mal...”ya seré yo un día Decano y ya te haré la puñeta” y luego, no puedes tomar ninguna medida, porque todas las competencias disciplinarias las tiene el Rector. Todo lo tiene el Rector. Yo puedo comunicar, yo puedo pedir, pero yo si un tío me falta dos días no le puedo llamar y decirle: “oye ven aquí mañana porque si no te voy a quitar el sueldo tres días”, no, se lo tengo que notificar al Rector, mientras se inicia un expediente, que le dan tal... que no se qué...o sea, falta mucho poder ejecutivo. Y luego, como digo yo, hasta para ir al baño tenemos que votar, parece que hay que votar para todo... cosas que son... falta alguien que decida y diga, mira, esta opción es la buena, que luego nos hemos equivocado, pues bueno, pues si hay que rendir cuentas, se rendirán...”</p>

		<p>PUB-6-B (16:28). “(...) En última instancia, el Equipo Rectoral, claro, como nuestras universidades están concebidas y con la plantilla de numerarios, en realidad, el Sr. Rector y su equipo, tienen que hacer lo que pueden y lo que voluntariamente los demás aceptan (risas) lo tiene muy mal...no se puede gestionar porque simplemente no tiene capacidad digamos de... alentar con premios o desalentar con no premios con quien se alinea con unas ideas o no, lo cual, por otra parte es bueno porque nos permite tener ideas no alineadas con nadie -que se supone que es lo que tenemos que hacer-. Esto no es ni bueno, ni malo, es un problema, pero no es ni bueno, ni malo, es un problema que lastra la gestión.”</p> <p>PUB-6-C (17:50). “Y el propio ámbito público externo a la universidad te hace que tenga ya unas diferencias determinadas, y que no puedas tener las mismas acciones de para cumplir este objetivo tengo que tomar esta decisión, a veces no se puede tomar en una universidad pública de la misma manera que se puede tomar en una privada...”</p> <p>PUB-8 (19:20). “La verdad, es que en la universidad, yo siempre he dicho a la gente (y se han sorprendido mucho cuando lo he dicho en los foros) que el Rector no manda. En la universidad pública, el Rector no manda, tiene poder. Y este es un tema muy importante porque, entonces, la universidad sólo funciona porque tú eres capaz de ilusionar y convencer a los colectivos. Tú no puedes imponer las cosas, hay que consensuar y esto es un desgaste muy fuerte para los líderes. Creo que habría que conseguir que la universidad, para que sea realmente competitiva, el Rector pueda mandar un poco más y liderando, ilusionando, impulsando y escuchando (que es muy importante) pueda llevar el rumbo.” (...) “Creo que habría que conseguir que la universidad, para que sea realmente competitiva, el Rector pueda mandar un poco más y liderando, ilusionando, impulsando y escuchando (que es muy importante) pueda llevar el rumbo.” (19:77)</p>
--	--	---

Tabla Q. Otros problemas asociados a la gestión de universidades públicas

Categoría	Códigos	Expresado por
Problemas en la gestión	Sistema elección Rector	<p>PUB-5-A (13:31). “Están planteando que ahora la elección del Rector es cada cuatro años y puede pasar que haya un Rector que no sepa nada o que elige a la gente que sea...bueno, ¿Qué pasa? Pues que eso, en cualquier empresa, en las empresas normales, nadie pondría de Director General o de CEO a uno que no...; entonces, la universidad ¿Se puede permitir esos lujos? Pues no, seguramente no. Esos lujos no te los puedes permitir porque el sistema requiere que la gente... pero lo mismo que nos está pasando con la gestión de los ayuntamientos, de las Comunidades Autónomas y del Gobierno de España. Resulta que llega un político que acaba de salir y que no ha demostrado su experiencia profesional en ese ámbito...”</p> <p>PUB-5-B (14:23). “Sí. La idea es que cada cuatro años me tengo que posicionar y salir en la foto y si no salgo en la foto del que gana, pues sé que durante cuatro años pues no voy a tener ni para libros. Claro, yo que vengo del otro mundo, cuando oigo esas frases digo, a ver, en una empresa puede cambiar el gerente, puede cambiar el Director General, pero siempre, con el único fin de que todo el grupo funcione, porque eso le va a dar rendimientos a la empresa. Si yo lo que quiero es que la Generalitat Valenciana me dé más dinero lo que tiene que hacer la universidad es tener más sexenios, tener más transferencia tecnológica y eso sólo se hace si me llevo bien con todos.</p> <p>PUB-8 (19: 10). “Yo creo que el sufragio universal, en tanto el Rector tenga que ser elegido por la comunidad, es mejor, pero, tiene sus defectos...El Claustro tiene un problema y es que, la universidad es la única institución donde el personal elige a la persona que tiene que fijar sus condiciones de trabajo. Esto, no sucede en ningún sitio. El profesorado siempre va dividido, el personal de servicios, como es el que reivindica las condiciones de trabajo, en cada elección de Rector, intentan ganar una prebenda y, los estudiantes, también. Por lo tanto, en el Claustro te puedes encontrar (y en el PAS también) y es fácil (demagógicamente) que ciertos colectivos voten a una; con lo cual, sale elegido Rector, el que es importante para los estudiantes, que no siempre conocen la situación global de la universidad (ese es un matiz), o, el personal de administración y servicios. Entonces, hay muchos Rectores que son de las promesas para ese colectivo... se sienten presionados o “atados”; por eso, yo</p>

		<p>prefiero el sufragio universal, esto es más difícil que suceda, el poner de acuerdo a todo el personal y a todos los estudiantes; y el profesorado queda dividido en el Claustro. Ahora, hay un inconveniente, que es el tanto % de participación. Yo he intentado modificar esto en los estatutos y no lo he conseguido.” (...) “La elección, por lo tanto, yo creo que debería hacerse por sistema mixto. Es decir, por un buró pero este buró no tiene por qué ser sólo de la percepción de la sociedad, sino que tiene que ser una parte académica importante. La estructura de la universidad, es una estructura tan compleja... me refiero a la universidad pública actual, que no es posible que la pueda dirigir una persona que no sea académica...” (19:14).</p>
	Resistencia al cambio	<p>PUB-2 (10:75). “(...) tal y como están definidos los protocolos y los procesos, pues en algún momento dado puede dar lugar a que los ciertos cambios que quieres introducir (que te parecen importantes) y, que de alguna manera, digamos, que son positivos para el funcionamiento de la institución, pues esté completamente bloqueado por la forma en que se han definido esos procesos. Entonces, en algún momento determinado, uno puede estar centrado en saltárselos.”</p> <p>PUB-5-A (13:38). “A mí como me quedan treinta años, me dará igual, pero al que a lo mejor le queda menos...dicen eh! Que no me lo cambien porque yo esto lo conozco y tal...; pero yo digo, si es que me queda media vida para este negocio...pues lo que venga. Si yo empecé sin Internet! Y ahora sin Internet no trabajamos...estamos adaptándonos al medio.”</p>
	Complejidad de la universidad	<p>PUB-5-A (13:30). “El problema que tiene la universidad -y eso va relacionado con los modelos de gobernanza...- yo por ejemplo, llevo Θ años de ordenación académica, Θ de estudiantes y cultura, medio de investigación... pues yo llevo ahora doce años y medio, Θ Vicerrectorados juntos, y me empiezo a enterar ahora de la complejidad que supone para una institución como la universidad en todos los aspectos, no? Problema que tenemos: que los universitarios que están en su laboratorio o que son profesores, están dedicados a ser especialistas en los suyos. Y es muy complicado llegar y tener pues toda la capacidad de gestión, ¿Qué estamos ayudados por todo el personal de administración y servicios? Correcto, pero si el propio Vicerrector no tiene la formación, pues difícilmente va a poder ayudar a mejorar en el lugar en el que está. Los nuevos modelos de gobernanza están planteando eso.”</p>

		PUB-8 (19:39). “Lo que sí percibes es que en los miembros del Consejo de Gobierno hay una evolución desde su participación en los órganos de gobierno, ya que vienen con una visión de la universidad muy parcial y se dan cuenta de la amplitud de la universidad a través de los órganos de gobierno, esto es como una ventana abierta en la que entra el aire de toda la universidad...y esto sí se nota en todos los que participan por primera vez en un Consejo de Gobierno. Porque la universidad es muy compleja, la hacemos compleja (algunas universidades más que otras...). El Profesor universitario, en general, está muy metido en su entorno, su trabajo y se preocupa pocas veces del conjunto, entonces esto le ayuda a ver el conjunto.”
	Temporalidad de los cargos de gestión	PUB-5-A (13:34). “Yo lo que tengo claro es que en una gran empresa que factura muchos millones de euros, no te puedes permitir el lujo de que a los que formes desaparezcan de hoy para mañana, porque es que aquí no es que aquí no es que gradualmente uno se retira y tal... no, te sacan de hoy para mañana y aparece otro que no se sabe la estructura, ni cómo son las comisiones de contratación. Si la universidad se permite ese lujo, pues bueno...; si la universidad es capaz de hacer rotaciones... bueno, la universidad va hacia delante.... Ahora, si en una empresa te cambian los Directores cada dos semanas, la empresa se para.”
	Volumen de trabajo	PUB-6-A (15:82). “Lo único que hace falta es que la gente se lo tome en serio y lleve las cosas estudiadas y preparadas... que a veces es difícil, porque la documentación es ingente, el tiempo da poco, y por eso está la gente de las comisiones en la cual la gente se fía...”

Tabla R. Variables internas y externas que facilitan o limitan el ejercicio del liderazgo ético de dirigentes de Consejos de Gobierno

Categoría	Códigos	Expresado por
Variables externas limitadoras	Reconocimiento social	<p>PUB-1 (9:54). “Y también es importante en este punto la capacidad, la inversión y la apuesta social por las universidades, esto es un corsé que nos estamos poniendo, no sé si hemos sido muy reivindicativos, pero hemos sido expositores de una situación. La sociedad española, en estos momentos, está invirtiendo poco en algo tan crucial como es la educación, entonces, esto nos está encorsetando. En vez de ir en la dirección que debemos pensando en el futuro, deberíamos escribir un artículo pensando en el futuro de nuestros nietos, porque ya no sé si llegamos a tiempo del de nuestros hijos, pero del de nuestros nietos, sí. Y, o hacemos una apuesta firme y seria por la educación, o estamos perdidos. Este sí que es un corsé. A lo mejor es tanto corsé que no tenemos la suficiente capacidad de liderazgo para gritar más alto que esto es una necesidad; pero este rol de conseguir coseguir cosas desde la razón, que es ocmo hacemos las cosas desde la universidad, hay que tratar de que se entiendan, no por imposición...” (...) “El aspecto positivo que potencia el liderazgo ético es la confianza del entorno, esta es la clave” (9:55).</p> <p>PUB-6-B (16:36).” Por otro lado, externamente hay una cosa que es importantísima, el factor social no sabe, no entiende lo que hacemos, ni para qué sirve esto. Y lo que es peor, el entorno social, ahora con esto de la crisis y otras cosas, pues está muy agobiado, pues es la disculpa también de nuestros gestores (los externos). Es decir, a ver, voy a poner un ejemplo muy concreto, muy tonto... de acuerdo, no hay dinero... vale, los equipos de investigación que necesitamos tener o dependemos de datos experimentales, necesitamos tener laboratorios en marcha, vale, nosotros ya estamos estabilizados, el laboratorio puede funcionar al 50%, ya no tenemos contratos de mantenimiento, ya bueno vale, funcionamos como sea, pegando las cosas con oraldite...vale, de acuerdo lo estamos haciendo, lo vamos a hacer más si se nos pide, según, porque estúpidos no somos. Sin embargo, hay una cosa ahí que no se puede dejar de financiar que son las becas de formación de personal investigador, eso es lo que no puedes dejar de financiar, pero esto no lo entiende nadie, o sea vete tú ahí a la plaza mayor y cuenta que eso es esencial, porque si no lo que no tenemos es futuro.”</p>

	Crisis económica Incertidumbre	<p>PUB-9 (20:36). “Sin duda, que la situación actual de crisis económica -yo aquí he vivido las dos situaciones porque la crisis económica empieza en el año 2008- es un condicionante tremendo para todos y también para la universidad y es un problema que pone en peligro lo bien que algunas cosas habían ido.”</p> <p>PUB-5-A (13:56). “Ahora ya no hablamos de lo que vamos a hacer los próximos cuatro años, ahora hablamos de lo que vamos a hacer el mes que viene, eso para una universidad es terrorífico, porque el no tener horizontes, el no poder planificar, el no saber con cuánto dinero vas a contar... estás como cuando empiezas a trabajar que tienes un sueldecito y no sabes si te van a contratar el mes que viene...es todo una inestabilidad que no es buena para la institución, porque aquí las investigaciones son de largos años, las inversiones, las construcciones, es decir, que todo es a más largo plazo... también con la formación de la gente... tú empiezas a sacar el jugo a uno cuando han pasado veinte años porque le tienes ahí... ahora notamos que la gente tiene una actitud que quiero empezar a partir de enero a darle una vueltecilla... ey que vamos a salir!.... No se si marianito nos va ayudar....”</p>
	Relación con la administración	<p>PUB-2 (10:87). “y a nivel externo, pues yo creo que hay una clara intención de, por parte de la autoridad que nos tutela, de controlar a la universidad (pero yo creo que eso ha sido de siempre) que hace que, muchas veces, determinadas decisiones sean difíciles y que se ponga incluso en tela de juicio un precepto constitucional que es el de la autonomía universitaria.”</p>
Variables internas limitadoras	Problemas legales normativos	<p>PUB-4 (12:37). “Aquí ocurre todo lo contrario, todo son situaciones previas y dificultades que yo noto es eso, que siempre hay alguna norma, alguna regulación que te dice que no lo puedes hacer. Y es muy triste y creo que marca un poco el retraso en la gobernanza y en la modernización de las universidades y supongo que de otras instituciones.”</p> <p>PUB-8 (19:60). “Este país no ha hecho un cambio desde un punto de vista judicial. Pondré el ejemplo de un expediente a un PAS y a un profesor. Cinco años de empleo y sueldo al PAS, tres años de empleo y sueldo a un profesor. En el caso del PAS se ha tardado un año en poder aplicar la sentencia; en el caso del profesor, todavía no se le ha podido aplicar...porque los jueces han parado la aplicación y, el análisis de si procede aplicarla o no</p>

		<p>aplicarla, la cita será el Θ ... y te puedo asegurar, que el expediente está perfectamente hecho, y probadas las irregularidades de ese señor... que, además, ha acabado denunciándome a mi por mobbing, y en estas condiciones es difícil ejercer la autoridad y el esfuerzo que representa esto es brutal.</p> <p>PUB-9 (20:37) Yo te podría hablar del encorsetado texto legal que nos impide hacer algunas cosas que, claramente, en gobernanza y en otras cosas... por ejemplo, la inflexibilidad salarial, de manera que nosotros no podamos pagar mejor a los profesores que cuesta más tener y que son mejores, por qué no decirlo así que otros...(…) Sí. Esto sabes que es difícil en nuestro sistema estar juridificados porque esto se enfrenta un poco con el sistema jurídico. Nosotros estamos tratando dos cosas: de un lado, desarrollar esto entre los estudiantes, desarrollar el decreto 54 que es el único que podemos sancionar, de acuerdo con este código ético, para que haya un mecanismo... cuando un estudiante roba dos libros de la biblioteca, algo hay que hacer... es decir, un mecanismo más jurídico de implementación, pero, también queremos contribuir con una comisión que velará por ello a que se cumplan y a que haya un mecanismo al que la comunidad se dirija para hacer implementar el código ético.” (20:48)</p>
	Visión políticamente correcta	<p>PUB-6-B (16:35). “Internamente... en ocasiones hay un ambiente universitario donde te vas a encontrar con gente con mucha capacidad de pensamiento y de expresión; hay demasiada tendencia a manipular las cosas, a verlas desde el punto de vista de lo conveniente, de lo posible... esto, se le suele disfrazar de realismo y eso es bastante negativo a largo plazo, destruye más que construye. Eso, yo no sé si es demasiado abstracto, pero sí que lo he percibido muchas veces.”</p>
	Gestión de las relaciones	<p>PUB-6-C (17:14). “Sí... la credibilidad de contenido de lo que estás haciendo en los ámbitos de las personas que no son tu propio equipo de trabajo. Trasladar todo eso, es muy difícil...hay que ser muy habilidoso. Entonces hay que tener unas relaciones interpersonales e interprofesionales, con un bagaje que igual las características personales más no las tienen.... Es la credibilidad no de la persona, sino la credibilidad del programa, del proyecto...” (...) “Externamente el poco conocimiento de todo aquello que soy responsable en este ámbito, el desconocimiento de la responsable de ciertos resultados, el desconocimiento de eso. Porque no soy una persona que no me gusta estar externamente cara al público, y se me nota...y eso puede ser un handicap en el hecho de considerar a una persona líder.” (17:41)</p>

	Falta de compromiso	PUB-5-A (13:54). “En estos momentos, yo creo que la actual situación está generando una situación donde la gente no sabe muy bien que es lo que tiene que hacer, porque se están desmoronando los principios básicos de yo trabajo y me aumentaban el sueldo. Ahora trabajo y me lo aumentan o me lo bajan. Claro, si eso no somos capaces de frenarlo pues da igual lo que tú hagas. Si luego viene uno y te baja el sueldo otra vez...la desmotivación de la gente es palpable, no? la gente necesita tener horizonte, necesita ver que si se esfuerza va a crecer y eso, en estos momentos, es un principio que nos está... da igual lo que plantees, aquí la gente ve lo que le pasa, no lo que dices que va a pasar, dices: “hay que trabajar para salir del agujero...poneros ahí, a muerte...tenemos que salir, tenemos que tal...” y lee el periódico y dice, uff... lo que hay aquí, no?. Entonces, yo creo que en estos momentos nos hace falta que muchos seamos consecuentes con lo que tenemos -es lo de la implicación.”
	Edad del dirigente universitario	<p>PUB-5-B (14:43). “A nivel externo, lo que más he notado es la edad. En cuanto llego y digo “hola buenas, soy el Θ” me ven y dicen.... digo sí...</p> <p>Claro porque hasta hace poco era un cargo al que se le daba a algún Catedrático o algo y claro...cuando te ven... y, además, soy laboral, y ya entonces dicen, no puede ser...</p> <p>Eso es lo que más he notado, cuando he ido a un premio -hace poco estuve en Θ, de Presidente de un Tribunal de un Premio- y claro, ahí con el conclave de ancianetes y claro, me veían a mí y me decían ¿Y tú quién eres? Eso a nivel externo.”</p>
Variables internas facilitadoras	Respeto	PUB-1 (9:57). “El respeto, también es clave. Tanto el respeto interno, como el externo.”
	Elección adecuada del equipo Confianza Trabajo en Equipo	PUB-1 (9:51). “Yo creo en el trabajo en equipo. Y la confianza, así como la elección adecuada del equipo es fundamental. No te va a limitar la parte ética, pero sí te puede limitar las consecuencias del trabajo, digamos, del liderazgo...”

	Antigüedad universitaria Universidad nueva	<p>PUB-9 (20:38) “Yo, en general, debo de decir que la Θ es una universidad joven que tiene unas buenas prácticas y un buen espíritu y, en este sentido, noto menos estas restricciones que algunos amigos míos, en el sentido de que yo puedo hacer algunas cosas que para ellos son muy difíciles; y puedo tomar decisiones, que aquí son compartidas, que para ellos son muy difíciles. Eso me ayuda mucho.”</p>
	Autonomía universitaria	<p>PUB-1 (9:84). “También es sustancial la autonomía universitaria.”</p> <p>PUB-2 (10:58). “Y para ser autocríticos también, yo diría que a nivel interno también la gente muchas veces confunde lo que es la libertad de cátedra con la libertad de hacer lo que a mi me parece conveniente. La autonomía yo creo que es buena, pero eso siempre conlleva un cierto grado de responsabilidad y una necesidad de rendir cuentas (eso también es muy importante). A lo mejor quizá (relacionado con alguna pregunta anterior), a parte de la transparencia, la rendición de cuentas a mi me parece que es fundamental.”</p>

ANEXO 5- CATÁLOGO DE VIRTUDES MORALES (SOLOMON, 2000)

1. **Capacidad** (exceso: arrogancia/ deficiencia: incompetencia): Es hacer las cosas y hacerlas bien. se refiere no sólo a tener talento, sino también a los productos cultivados de la aceptación, la educación y la escrupulosidad. Para hacer bien, según el autor, también es necesario ser capaz.
2. **Aceptación** (exceso: poco perseverante, darse por vencido fácilmente, no modificar algo que es necesario, falta de imaginación / Deficiencia: darse topes contra la pared, frustración continua). Significa sacar el mejor partido a una situación mala y es en muchos casos una señal infalible de prudencia.
3. **Ambición** (exceso: falta de humildad / Deficiencia: apatía, indiferencia, falta de motivación). Se refiere a progresar, aunque no en todas las culturas es asociada a una virtud. Desde este punto de vista ambición implicaría visión, motivación y perseverancia.
4. **Amabilidad (afabilidad)** (exceso: empalagoso, impertinente/ Deficiencia: frialdad, actitud distante, indiferencia). Se trata de hacer sentir bien a los demás, necesario en los negocios ya que se trata ante todo de una actividad interpersonal que trata la satisfacción mutua de necesidades y deseos.
5. **Elocuencia** (exceso: verborrea, ampulosidad/ Deficiencia: vaguedad, respuesta emocional sin estructurar, confundir y alienar a otros). Se trata de exponer nuestras razones, expresarse y permitir a la vez que los otros entiendan. Los negocios requieren una alta capacidad lingüística por la actividad que trata. La elocuencia es la virtud que da la capacidad de expresarse, poder negociar.
6. **Atención** (exceso: impertinencia, compulsión/ deficiencia: dejadez, negligencia, indiferencia, descortesía). Se trata de escuchar, entender y comprender bien. Estas cuestiones son esenciales para confiar y ser depositario de confianza. La atención a los detalles establece la diferencia entre el éxito y el desastre, en cierto modo, los negocios dependen de la atención y de escuchar a los clientes reales y potenciales.
7. **Autonomía** (exceso: rebeldía, tener pretensiones de superioridad moral/ deficiencia: dejarse llevar por la corriente, falta de personalidad propia, falta de autenticidad) Se trata de ser responsable y tener una identidad e integridad personal.
8. **Interés por los demás** (exceso: paternalismo, impertinencia, sensiblería/ deficiencia: indiferencia, insensibilidad) que persigue el bienestar de los demás; se trata de una actitud de afecto mutuo un sentido correspondiente de la

obligación. Es la necesidad de actuar en beneficio de los demás, ayudar a los demás a madurar y a realizarse.

9. **Carisma** (exceso: fascismo, cultismo/ deficiencia: ineficacia) Se trata de inspirar a los demás y animarles a seguir adelante ante situaciones y tareas complicadas, es la esencia emocional del liderazgo.
10. **Compasión** (exceso: sentimentalismo, sensiblería, ineficacia, parálisis emocional, propensión a hacer el bien, incompetente/ deficiencia: insensibilidad, crueldad, indiferencia ante el sufrimiento de los demás). Se trata de aliviar el sufrimiento ajeno cuando los demás tienen problemas. Se trata de comprender e interesarse por los demás que es esencial para la propia existencia de la corporación en cuanto a comunidad humana.
11. **Competitividad** (exceso: crueldad, espíritu deportivo deficiente, tendencia a hacer trampa o pasar por alto las reglas/ deficiencia: ineficacia, ser atropellado, perdedor) consiste en querer triunfar y desempeñarse comparativamente bien.
12. **Conformidad** (exceso: complacencia, falta de imaginación, pereza, indolencia/ deficiencia: frustración continua, insatisfacción, ambición sin sentido). Es saber cuando basta con lo que se tiene. A veces, no se asocia con una virtud, pero es necesario equilibrar la ambición con la conformidad (similar a la aceptación).
13. **Pensar fríamente** (exceso: frialdad, indiferencia, insensibilidad/ deficiencia: irascible, pérdida de control) se trata de mantener el control, una actitud razonable y elocuente. Se basa en la capacidad de autocontrol en situaciones difíciles (a veces la pasión llevada al extremos es más un vicio que una virtud).
14. **Cooperación (Trabajo en equipo)** (exceso: pérdida de autonomía/ deficiencia: competitividad, creación de obstáculos recíprocos). Virtud clave para las organizaciones. Es la capacidad y disposición de ser un miembro del equipo. Esencial para la eficacia en los negocios porque es necesaria una colaboración con los proveedores, la gente de la comunidad y los clientes.
15. **Valor** (exceso: imprudencia, insensatez, pretensiones de superioridad moral/ deficiencia: cobardía) Se refiere a hacer lo correcto (sin importar el costo), tomar la difícil decisión de hacer lo correcto, incluso ante amenazas o peligros graves.
16. **Creatividad (imaginación)** (exceso: fantasía excesiva, falta de pertinencia o realismo/ deficiencia: quedarse entrampado). Se trata de ejercitar nuestras mejores facultades, ser libre más allá de la plenitud del presente, ir a donde nadie ha ido antes. Es una característica de la libre empresa y del espíritu emprendedor. Requiere de la libertad en la organización, de un espacio para imaginar libremente.

17. **Determinación (persistencia, perseverancia)** (exceso: obstinación, terquedad, no saber cuando darse por vencido/ deficiencia: no estar dispuesto a intentarlo, resignación fácil, detenerse ante el menor obstáculo o problema) el individuo aplica su voluntad de llevar a buen término su tarea y no darse por vencido ante la mínima dificultad. El optimismo en este empeño es fundamental para tener éxito.
18. **Ser emprendedor** (exceso: excesivamente avasallador, ambicioso, independiente hasta el grado de ser detestable, poco cooperador, falta de realismo acerca de las dimensiones o elasticidad del mercado o del valor del producto/ deficiencia: falta de creatividad, falta de visión, falta de voluntad, falta de don de gentes). Implica una virtud comercial que es absolutamente fundamental para el éxito; el peligro radica en confundirlo con un exceso de idealización (o idolatría) y en confundir el simple éxito (por casualidad u obtenido por la fuerza) o la obstinación individual, con el auténtico espíritu emprendedor.
19. **Imparcialidad** (exceso: insistir en la igualdad cuando es evidente que ciertas personas merecen más que otras/ deficiencia: favoritismo, arbitrariedad, adhesión psicológica a una “teoría”, de justicia en lugar de estudiarla situación. Se trata de dar a cada cual lo que se merece, tratar con equidad y respeto las diferencias, premiar el mérito y no recompensar la conducta falta de ética. Es una virtud relacionada con el concepto de justicia.
20. **Generosidad** (exceso: darlo todo sin medida/ deficiencia: mezquindad) se trata de compartir y perseguir el bienestar de los demás, superando los impulsos egoístas.
21. **Cortesía** (exceso: afectación en el trato, melindrosidad/ deficiencia: zafiedad, altivez, falta de tacto) se trata de establecer y mantener un ambiente de afinidad y elegancia.
22. **Gratitud – Humildad** (exceso: automortificación, humillación/ deficiencia: arrogancia, falso orgullo, autoritarismo y descaro). Consiste en moderar la manera en que uno mismo se considera y dar a los demás el reconocimiento que se merecen. En consecuencia, la humildad es otra versión de la gratitud, otra virtud olvidada en los negocios.
23. **Heroísmo** (exceso: imprudencia, engrandecimiento personal/ deficiencia: exceso de cautela, ego excesivo) se trata de hacer lo correcto ante obstáculos tremendos.
24. **Honestidad** (en exceso: ser honesto hasta el extremo, decir la verdad aún cuando no es necesario, cuando se lastima a la persona equivocada, hacer caso

omiso en el contexto más amplio/ Deficiencia: mentiroso) Se trata de decir la verdad, no mentir (que no significa aportar toda la información relativa a una transacción).

25. **Honor (orgullo)** (exceso: sentirse superior moralmente, esnobismo, obstinación/ deficiencia: degradarse, falta de escrúpulos, ausencia de virtud). El sujeto va con la frente en alto, respeta lo bueno. Para Solomon sería una “supervirtud” que abarca prácticamente todas las demás. Es sinónimo de integridad (aunque Aristóteles lo utilizaba sólo para referirse al prestigio público, Solomon incluye además de este factor, la visión personal que se tiene de uno mismo). Honor significa orgullo como una emoción altamente individual, pero también profundamente social, que se relaciona con nuestra postura sobre los demás. Este valor exige un sentido de pertenencia, de sociedad, un sentido del yo que es inseparable de nuestra identidad con el grupo. El honor implica estar a la altura de las expectativas del grupo y de sus códigos de conducta.
26. **Humor** (exceso: carecer del sentido de seriedad, el humor que traspasa los límites, no saber cuándo no hay que reír/ deficiencia: carecer de sentido del humor, tomar todo al pie de la letra, ser un amargado, ser incapaz de reírse de uno mismo, no saber cuándo reír) se trata de ofrecer alivio, hacer del mundo un lugar “más leve”, distanciarnos de nosotros mismos. El sentido del humor hace que el trabajo sea más disfrutable y logra que las compañías sean más flexibles y fuertes.
27. **Independencia** (exceso: destructividad organizacional, arrogancia extrema, conducta antisocial/ deficiencia: ser como los demás, dejarse llevar por la corriente). Se trata de hacer las cosas, pese a la burocracia y las “mentes pequeñas”. Las contradicciones entre las virtudes es lo que ayuda a explicar el fenómeno de los proscritos. Ejemplos como Robin Hood o Rambo ilustran héroes de dudosa ética, donde los protagonistas no cumplen la ley pero sin embargo se pueden considerar como buenas personas. El proscrito ilustra la gran complejidad de nuestra moral y las concepciones morales que no se limitan a las reglas universales y a la obediencia, sino que incluyen una admiración distintiva por los que se atreven a ser diferentes y a cuestionar los límites.
28. **Integridad** (exceso: no existe el exceso de integridad, aunque a veces la obstinación se confunde con el exceso de integridad/ deficiencia: la ausencia de una o mas virtudes fundamentales). Se trata de ser fiel a nuestro yo (bueno).

29. **Justicia** (exceso: cuando la justicia eclipsa por completo la compasión y la utilidad/ deficiencia: injusticia, favoritismo, codicia, vengatividad). Implica dar a cada quien lo que se merece, trátase de premios o castigos.
30. **Lealtad** (exceso: lealtad ciega, rehusarse a ser crítico o a ver la situación global, fanatismo/ deficiencia: deslealtad, “en venta al mejor postor”, perfidia, traición) se trata de perseguir el bienestar de la organización y la condición de uno, en tanto integrante en ella.
31. **Pasión** (exceso: demencia, exceso de celo, ser detestable/ deficiencia: apatía, indiferencia, falta de motivación, vivir sin aspiración, no inspirar) se trata de enfrentarse al mundo con entusiasmo, la pasión es motivadora y es lo que da sentido a la tarea de los profesionales que hacen emocionante la gestión del negocio.
32. **Prudencia** (exceso: timidez, excesivamente temeroso de correr riesgos, compulsión, egoísmo/ deficiencia: imprudencia, impulsividad, arriesgar también los intereses ajenos). Consiste en reducir a su expresión mínima las pérdidas personales (y las de la compañía). Se asocia con el interés personal, pero no se debe confundir con el egoísmo. La prudencia consiste en cuidar de uno mismo y ser precavido, sin implicar el interés personal excesivo ni falta de interés por los demás.
33. **Responsabilidad** (exceso: asumir demasiadas obligaciones, asumir responsabilidad por aquello a lo que de ninguna manera podría responder o donde no podría rendir cuentas/ deficiencia: asumir pocas obligaciones, dar pretextos). Se trata de hacer las cosas que uno puede y debe hacer. Se confunde habitualmente con el poder y el prestigio pero, ante todo es hacerse cargo de las situaciones y responder ante ellas.
34. **Santidad** (exceso: irrealidad/ deficiencia: faltas y vicios comunes) Se trata de orientarse a ser tan “puro”, tan bueno, tan cerca del ideal como sea posible.
35. **Vergüenza** (una “cuasi virtud”) (en exceso: culpa patológica/ deficiencia: desvergüenza, falta de escrupulosidad) Se trata de recuperar la aceptación del grupo. Esta virtud es una emoción especialmente dolorosa, pero también un ingrediente esencial de la ética. Aristóteles la introduce como una cuasi-virtud, ya que no es que sea deseable estar avergonzado, sino más bien que la capacidad de sentir vergüenza es esencial para tener un carácter virtuoso. Significa sentir vergüenza por haber defraudado a un grupo o personas que confiaron en uno. Sentir vergüenza no significa estar avergonzado y equivale a fallarse a sí mismo de manera puntual. También se confunde con la culpa y no es exactamente eso.

La vergüenza implica un sentido de la responsabilidad elevado y presupone la importancia del grupo.

36. **Espíritu (espiritualidad)** (exceso: cualidad supraterránea, superioridad moral, prejuicio/ deficiencia: vulgaridad, materialismo o interés egoísta) se trata de la atención al panorama general, el mundo que está más allá de nuestras preocupaciones prácticas. La espiritualidad suele relacionarse con la religión, pero no es exacto, ya que no puede vincularse a ninguna religión por abarcar todo tipo de puntos de vista. En definitiva, se basa en un gran amor por la humanidad.
37. **Estilo** (exceso: ser un petimetre, narcisismo, desdén por las tareas y proyectos más prosaicos/ deficiencia: desaliño, vulgaridad, fealdad no deliberada. Esta virtud se preocupa de ser interesante, elegante, incluso bello. Sería una virtud estética pero con amplias consecuencias para la vida de una persona.
38. **Tolerancia** (exceso: sensiblería empalagosa, falta de sagacidad crítica, pérdida de los principios/ deficiencia: cerrazón, ignorancia, mezquindad, aires de superioridad moral injustificados, hostilidad mutua) Esta virtud se preocupa de llevarse bien con los demás, tolerar la multiculturalidad y diferencias personales. Implica ante todo buen juicio, ser capaz de distinguir con claridad entre lo que sólo es diferente y lo ofensivo, o la violación de la ética.
39. **Tenacidad** (exceso: crueldad, obstinación, ser despiadado, corto de entendederas / deficiencia: pasividad, debilidad, falta de entereza). Se trata de mantener nuestra posición y realizar las cosas. La tenacidad es ser capaz de adoptar medidas (a veces no del todo justas para todos) con el fin de alcanzar un fin superior. Pero lo que ocurre es que estos actos -a veces muy difíciles en el mundo de los negocios- no deben ir acompañados de insensibilidad o indiferencia, esto no sería tenacidad, sino que por el contrario constituirían formas de debilidad sobre cómo abordamos los problemas morales.
40. **Confianza** (en exceso: confianza insensata, confianza ciega/ deficiencia: incapacidad de delegar, cerrarse, aislarse, ser desconfiado, incluso paranoico) la confianza es la capacidad de depender de otros. Es quizá una de las virtudes más comentadas en cuanto a su necesidad en el ámbito de los negocios.
41. **Honradez** (en exceso: ninguno, en realidad/ deficiencia: falta de honradez y confianza en uno, aislamiento creciente, causar paranoia). Se trata de merecer la confianza de los demás, cumplir con las responsabilidades y que los demás lo noten. La honradez es la base para ganarse la confianza ajena. La confianza y la

honradez son la base del mundo de los negocios (muy por encima del dinero o los beneficios económicos).

42. **Ingenio** (en exceso: tonto y distractor, no hay sentido de la seriedad, no saber cuándo callarse/ deficiencia: tomarse todo demasiado en serio) se trata de aligerar la conversación, agregar una dimensión de juego, exhibir la propia astucia para deleite de los demás. No es lo mismo que tener sentido del humor. El ingenio sería la capacidad de producir efectivamente el humor, en cambio uno puede tener sentido del humor desde lo que el considera que es gracioso. Es un ingrediente esencial para no convertir la vida en algo insulso.
43. **Celo (entusiasmo)** (en exceso: fanatismo, no saber cuándo detenerse/ deficiencia: “solo hago mi trabajo”). Se trata de aprovechar al máximo cualquier desafío, llevar a cabo el trabajo. El celo es una pasión dirigida, un entusiasmo aplicado. La inspiración y la fuerza que nos hace creer en lo que hacemos es una de las cuestiones centrales en el desarrollo de los negocios y de la ética.